



**AUTORES:**

**ROLANDO GARCÍA MORALES**

**MARINA EDNA CASTILLO RODRÍGUEZ**

**CORA YOLANDA NARCIA CONSTANDSE**

**EVELYN ARLETTE BRINDIS FOYO**

**FRANCISCO HERNÁNDEZ MENDOZA**

|   |                 |                     |
|---|-----------------|---------------------|
| <b>DESAROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES</b> |                 | Clave: 0097         |
| Plan:                                       | 2005            | Créditos: 8         |
| Licenciatura:                               | Administración  | Semestre: 6         |
| Área:                                       | Administración  | Horas de asesoría:  |
| Requisitos:                                 | Ninguno         | Horas por semana: 4 |
| Tipo de asignatura:                         | Obligatoria ( ) | Optativa ( x )      |

**TEMARIO OFICIAL (horas sugeridas 64)**

|   | Horas |
|---|-------|
| 1. Metodología de análisis de problemas y método de casos                     | 8     |
| 2. Motivación ( <i>mentor-coaching</i> )                                      | 8     |
| 3. Equipos y liderazgo ( <i>facilitador/conductor de equipos de trabajo</i> ) | 10    |
| 4. Dirección de reuniones productivas   | 4     |
| 5. Comunicación   | 6     |
| 6. Desarrollo del proceso creador   | 8     |
| 7. Negociación  | 10    |
| 8. Proceso de decisión  | 10    |



## DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES



### INTRODUCCIÓN GENERAL A LA ASIGNATURA

En la unidad 1, se explican las tareas gerenciales elementales y el análisis y solución de problemas que surgen en las organizaciones; a partir del concepto de problema y su análisis integral, se pretende identificar con precisión sus causas. Asimismo, se describen algunos de los aspectos que pueden originar un problema gerencial, con el fin de ejemplificar la naturaleza variada de los problemas y con ello tener la posibilidad de generar alternativas adecuadas para su solución inmediata. Por otra parte, se profundiza en una estrategia para analizar y solucionar problemas gerenciales: el método de casos.

En la unidad 2, se hace una revisión de las técnicas de *mentoring* y *coaching* para motivar a los colaboradores de organizaciones o instituciones; así como de la aplicación y desarrollo de algunas de sus variables necesarias tanto en el puesto de trabajo, como en los contextos o situaciones laborales.

En la unidad 3, se examina la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo que ejerce el administrador; y se identifican y abordan los elementos que componen un grupo. Asimismo, se ahonda en la importancia de la integración de equipos o grupos en los ámbitos laborales. Se destacan el estudio del grupo, su formación, desarrollo y las relaciones dentro del mismo.

En la unidad 4, se explican las habilidades para realizar reuniones de trabajo productivas cuando se está en un puesto de alta dirección o mandos medios. Se expone la importancia de efectuar reuniones de trabajo con una adecuada planeación, utilizando agendas, y con un buen manejo del tiempo y el uso de una inteligencia emocional.

En la unidad 5, se describen las diferentes formas de comunicación como herramienta y su aplicabilidad en la gerencia de las organizaciones. Se brinda al alumno una definición de comunicación y sus tipificaciones, así como algunas



## DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES



estrategias para obtener efectos exitosos que debe aplicar el gerente como líder de la comunicación.

La unidad 6 se enfoca al potencial creativo como una habilidad necesaria en un jefe que habrá de resolver muchos problemas, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización y el desarrollo para todos sus integrantes.

La unidad 7 profundiza en el concepto de la negociación, así como en la estructura y estrategias que requiere el gerente en el manejo de la misma, y en la solución de conflictos individuales y grupales. La negociación es una habilidad interpersonal que desarrollan los administradores dentro de una organización, a fin de resolver los conflictos, de tal forma que la institución logre los objetivos organizacionales de una manera eficiente, legal, humana y pacífica. No siempre se presenta como un proceso formal y mucho menos responde a una fórmula estructurada; por tanto, un buen negociador debe tener una serie de habilidades.

La unidad 8 hace una revisión del proceso de decisiones y algunos modelos que le permiten al administrador desarrollar la capacidad para tomarlas con ética y responsabilidad social para su profesión y acción laboral. En esta unidad, se tocarán los elementos básicos que justifican el porqué del estudio del proceso de decisión, así como la importancia del estudio de la información generada dentro y fuera de las organizaciones, el contexto en el que se toman las decisiones y su dimensión ética.



## DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES



### OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA

Desarrollar habilidades para un eficaz desempeño en funciones directivas, tomando como base las relaciones interpersonales, grupos de trabajo, su estructura social, reglas informales, motivación y control directivo. Así como las principales tareas y roles del gerente y directivo: mando y toma de decisiones.



# DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES



## ESTRUCTURA CONCEPTUAL





# UNIDAD 1

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y MÉTODO DE CASOS



### **OBJETIVO PARTICULAR**

Al finalizar la unidad, el alumno explicará la importancia de considerar los aspectos relacionados con un problema en el ámbito gerencial con un enfoque integral para el adecuado análisis de sus causas y su solución satisfactoria.

### **INTRODUCCIÓN**

En esta unidad, se revisa como primer punto una explicación de los problemas en las organizaciones, su naturaleza y la importancia de su correcto planteamiento, así como del enfoque para su análisis. Posteriormente, se explican los diversos entornos que se deben estudiar para identificar, con un enfoque integral, las causas de los problemas tanto externos como internos de la organización. Asimismo, se exponen las consideraciones necesarias para la generación de alternativas de solución a los problemas planteados. Se aborda también la explicación sencilla de la teoría de los modelos mentales y su uso en el análisis y solución de problemas. Por último, se presenta el método de casos como una forma para desarrollar las habilidades del análisis de los problemas y establecer posibles soluciones a los mismos.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



### LO QUE SÉ

Define con tus palabras qué es un problema gerencial.

### TEMARIO DETALLADO (8 HORAS)

1. Metodología de análisis de problemas y métodos de casos
  - 1.1. Identificación de problemas y oportunidades en la organización
  - 1.2. Entorno político y social
  - 1.3. Entorno económico y jurídico
  - 1.4. Entorno internacional
  - 1.5. Tecnología y cultura en las organizaciones
  - 1.6. Desarrollo y evaluación de cursos de acción
  - 1.7. Aplicación de los modelos mentales en las empresas
  - 1.8. Revisión y análisis de casos de empresas publicados para fines didácticos



# Unidad 1

## Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



### Desarrollo de la unidad

#### 1. Metodología de análisis de problemas y métodos de casos

##### 1.1. Identificación de problemas y oportunidades en la organización

En sentido general, un problema es una “cuestión o proposición dudosa que se trata de aclarar” (García-Pelayo, 1998); o bien, una “cosa que presenta una dificultad”. Con base en lo anterior y en el contexto gerencial, es una “situación en la cual los hechos no coinciden con lo esperado o deseado, es decir, que se presenta una brecha entre lo ideal y lo real”.

Hoy, las organizaciones presentan una infinidad de problemas, ya que el entorno en que se desenvuelven es complejo y dinámico, y este entorno incide fuertemente en la administración de las organizaciones, provocando a su vez problemas difíciles que requieren solución pronta para no alterar la efectividad gerencial. Algunos problemas pueden ser previstos con un análisis cuidadoso del entorno, tanto interno como externo, pero otros surgirán inesperadamente. Como fuere, la habilidad para identificarlos y darles solución es imprescindible (en el Anexo 1, se exponen algunas técnicas de análisis de problemas).

Desde un enfoque que busca la eficiencia, también es necesaria la identificación de aquellos aspectos susceptibles de mejora, llamados áreas de oportunidad. Es decir, el reconocimiento de un problema no se limita a percibir alguna irregularidad en el funcionamiento de la organización; además, se debe contextualizar y tratar de relacionar esa irregularidad con otros hechos que permitan determinar el alcance del problema de una manera integral.

Para facilitar el análisis integral, se puede utilizar el modelo de Kast y Rosenzweig (1989: 145) mostrado a continuación.





# Unidad 1

## Metodología de análisis de problemas y métodos de casos

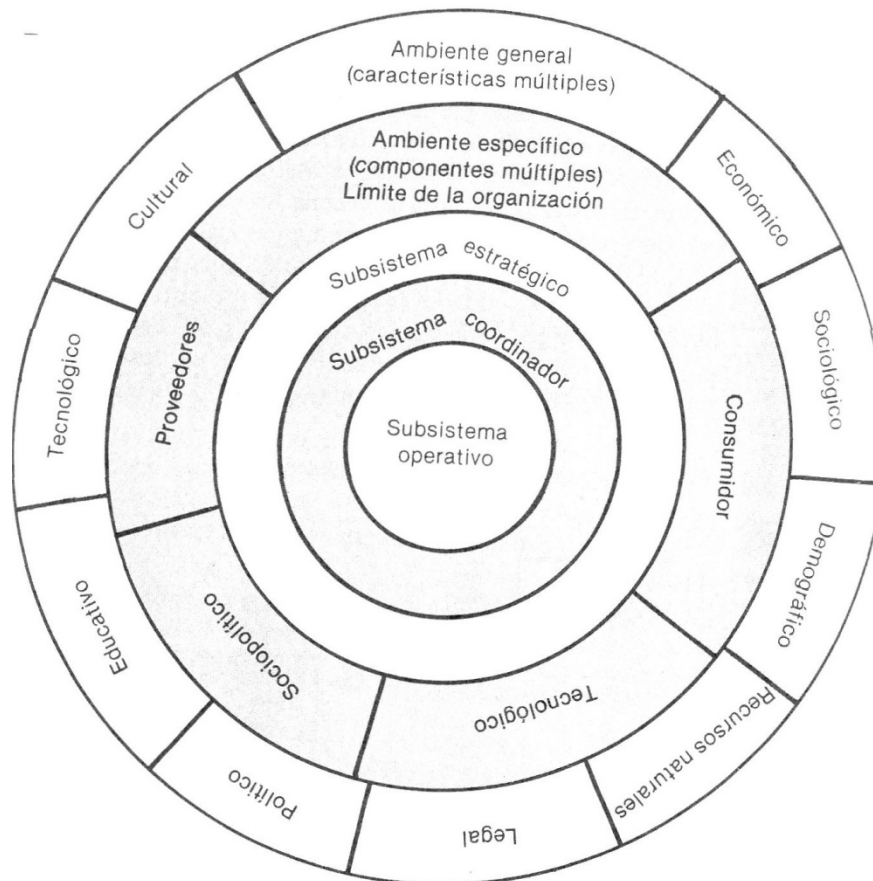


Figura 1.1. Modelo de Kast y Rosenzweig.

Este modelo indica los diversos sistemas en el entorno de las organizaciones y los clasifica en sistemas de un ambiente específico (con los que se relaciona directamente la organización) y sistemas del ambiente general (afectan indirectamente a la organización). A su vez, la organización se compone de los subsistemas estratégico, coordinador y operativo.

Estos sistemas del entorno con los que interactúa la organización la afectan; por tanto, es necesario analizar su impacto o influencia causal en los problemas que surgen dentro de la organización. A manera de síntesis y ejemplos, en los siguientes numerales se abordan algunos de ellos.



## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



#### 1.2. Entorno político y social

El entorno político afecta en muchos casos la administración de las organizaciones y genera problemas que ponen en peligro su permanencia en el mercado. Se entiende como entorno político al clima político general de la sociedad, el grado de concentración del poder político, el sistema de partidos políticos, etcétera (Kast, 1989: 142) que determinan la forma de gobernar el país y con ello el rumbo económico del mismo.

Un ejemplo de esto fue la apertura económica impulsada por el gobierno federal en la década de 1980, que enfrentó a las organizaciones a una competencia agresiva a nivel internacional y que desencadenó una gran cantidad de cierres de empresas que no estaban preparadas para hacer frente a ese nuevo entorno. Hoy día, se observa que las iniciativas del Estado en diversas materias (por ejemplo, telecomunicaciones) afectarán a algunas empresas negativamente y a otras de forma positiva, todo dependerá de las estrategias que establezcan para moverse en este contexto.

El entorno social también incide en las operaciones de las organizaciones, y se entiende como el conjunto de aspectos que compone a una sociedad y determina su funcionamiento (estructura de clases, organización social, cultura, instituciones sociales, etcétera). En la actualidad, estos factores influyen fuertemente en las organizaciones. En este orden, por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales (ONG) se constituyen con el fin de atacar diversos problemas como la inseguridad, la contaminación, etcétera. Pero la sociedad también repercute directamente, sin necesidad de organizarse, con los cambios de valores, gustos o exigencias que presenta.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



### 1.3. Entorno económico y jurídico

El entorno económico es el conjunto de actores que producen y consumen bienes y servicios (de organizaciones públicas o privadas), así como la centralización o descentralización de la planificación económica, el sistema bancario, políticas fiscales, niveles de inversión y las características de consumo (Kast, 1989: 142). También se incluyen proveedores, competencia, clientes, infraestructura, etcétera, que influyen directa o indirectamente en las organizaciones.

Por otro lado, las estrategias de las grandes empresas, costos de insumos, infraestructura, telecomunicaciones, hábitos de consumo, demografía, poder adquisitivo, entre muchos otros aspectos, son muestra del impacto que tienen en las organizaciones, y que provocan en muchas ocasiones serios problemas que deben contrarrestarse.

Y el entorno jurídico lo conforma el marco normativo que regula el funcionamiento de las organizaciones. Existen disposiciones en los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) que norman a las organizaciones: leyes, decretos, acuerdos, circulares, códigos, etcétera, emitidos por la autoridad competente. Desconocer esta normatividad puede generar serios problemas en algunas organizaciones; de ahí la importancia de su análisis.

### 1.4. Entorno internacional

El entorno internacional lo comprenden diversos entornos ya mencionados, pero a nivel de todos los países en su conjunto. Así, el entorno económico de la Comunidad Económica Europea afecta la economía de otras naciones; o el político de Estados Unidos ejerce influencia en otras naciones, como Israel.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



Las empresas transnacionales evidencian el impacto del entorno internacional en el funcionamiento de las organizaciones. Aprovechan los diversos entornos, tanto locales como regionales, para instalarse en otros países. De esta manera, la competitividad de las empresas se ha vuelto un tema vital entre las mismas, ya que la apertura de mercados, acuerdos comerciales, etcétera, provocan que ya no sólo se tenga que competir con otras empresas nacionales, sino con empresas de otros Estados.

El desarrollo científico y tecnológico de algunas naciones marca la pauta en las operaciones del resto de los países, pues logra mayor efectividad en las operaciones de las organizaciones, lo que conlleva, como ya se mencionó, una mayor competitividad.

En cuanto al desarrollo de las telecomunicaciones, juega un papel fundamental en la era de la información: lo que suceda en algún país asiático se conocerá en pocos minutos, y tal vez segundos, en México. Enterarse de los cambios en el mundo impacta casi de inmediato en muchas organizaciones.

### **1.5. Tecnología y cultura en las organizaciones**

Otros aspectos importantes, aunque muchas veces omitidos y fuente de problemas en las organizaciones, son la tecnología con la que cuentan y la cultura organizacional. La primera es el conjunto de instrumentos, procedimientos y métodos empleados en las distintas ramas industriales (García-Pelayo, 2000: 636). Este concepto alude a que la tecnología no consiste solamente en los aparatos o maquinaria aplicados para producir algo, sino también los procedimientos y métodos (cómo se hace) para realizar alguna actividad. Así, en el análisis de la tecnología pueden detectarse algunas fuentes de problemas: cuellos de botella, defectos en productos, retrasos en la producción, etcétera.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



En cuanto a la cultura organizacional, es el patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Hellriegel, 1999: 546). Esta concepción permite comprender el alcance de este factor organizacional como causa de dificultades para la gerencia. Por ejemplo, las actitudes de los trabajadores pueden provocar conflictos serios o errores en alguna actividad productiva; o las creencias o tradiciones arraigadas en una organización impedir un cambio necesario para afrontar los retos del entorno, entre muchos otros aspectos.

### 1.6. Desarrollo y evaluación de cursos de acción

Ahora corresponde ahondar en el tema de satisfacer algunas dificultades que se le presenta a la gerencia. Una vez identificadas las causas que originaron el problema (o se relacionan con él), se procede a establecer alternativas de solución y su posterior evaluación. La generación de alternativas es una tarea ardua, sobre todo cuando se trata de problemas complejos, ya que se relaciona con los procesos humanos de inventiva e innovación (Rheault, 1996: 33). Las alternativas, en esencia, deben enfocarse a resolver el problema, y basarse en el conocimiento suficiente de éste; también cuenta la creatividad de la persona responsable. En este orden, un método muy aceptable de generación de alternativas en grupo es la tormenta de ideas (Robbins 1996: 178).

Conviene establecer un número suficiente de alternativas distintas entre sí; aunque la exhaustividad puede generar planteamientos similares que dificultarán aún más su análisis, comparación y evaluación. Para la evaluación de las alternativas deben considerarse dos aspectos importantes: certidumbre y riesgo (Robbins 2010: 129). La primera se refiere al grado en que se conoce el resultado de cada alternativa; y el segundo se relaciona con las condiciones en que se



## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



puede calcular la factibilidad de ciertos resultados. Por lo regular, no se cuenta con total certidumbre sobre el resultado de cada alternativa, porque son muy variables los riesgos de éstas, por ello es fundamental una evaluación adecuada de las alternativas orientadas a una solución pertinente del problema identificado.

Ahora bien, existe una gran diversidad de técnicas de evaluación de alternativas, desde un sencillo proceso de toma de decisiones (Robbins, 2010: 121), hasta modelos probabilísticos sofisticados (Rheault, 1996). Además, una vez desarrolladas las alternativas, conviene ordenarlas en una matriz que permita la relación entre la valoración de la certidumbre y el riesgo con cada alternativa, lo que facilitará su análisis una consecuente decisión adecuada.

Por ejemplo, en una situación de conflictos con el sindicato, ante la modificación de las condiciones de trabajo en una empresa, se presentan dos alternativas (1 y 2). Se estima que la alternativa 1 pueda ser aceptada o rechazada; y la 2, aceptada, rechazada o modificada. La probabilidad de cada resultado se estima y se presenta en una matriz para su análisis.

| Alternativa | Aceptada | Rechazada | Modificada |
|-------------|----------|-----------|------------|
| 1           | 40%      | 60%       |            |
| 2           | 30%      | 40%       | 30%        |

Para un análisis meticuloso, se pueden incluir los beneficios o costos de cada resultado en una columna adyacente y multiplicarse esta cantidad por la probabilidad que corresponda; así, tendremos una valoración económica de cada alternativa. Esta matriz pretende ilustrar una forma sencilla de análisis y no ser un modelo de análisis y evaluación de alternativas; cada tomador de decisiones habrá de formar una con los datos y necesidades particulares que requiera.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



Es importante recordar que hasta este momento únicamente se están evaluando las alternativas; la toma de decisiones de la alternativa adecuada se retomará en la unidad 8 de estos apuntes.

### 1.7. Aplicación de los modelos mentales en las empresas

Un modelo mental es una abstracción de la realidad que realiza una persona con un enfoque sistémico y sólo con los elementos que considera importantes con el propósito de analizar un problema específico. La teoría de los modelos mentales de Philip Johnson-Laird (1983) comprende la incorporación del razonamiento probabilístico en el análisis y resolución de problemas. Estos modelos se basan en la información disponible acerca de un problema dado y de la decisión tomada con base en esa información. Estos modelos mentales se construyen a partir de la experiencia y sus resultados, positivos y negativos, en el análisis y resolución de nuevos problemas, incorporando la información disponible de éstos.

Pongamos como ejemplo cuando alguien utiliza el transporte público para acudir a una cita importante. Como debe trasladarse a un sitio distante y en hora pico, opta por el Metro. Sin embargo, ya cuando está dentro, el sistema de altavoces indica que la marcha será lenta. Entonces, la persona comienza a hacer estimaciones en cuanto a tiempo y se da cuenta que llegará tarde. En este punto, revisa alternativas de transporte (taxi, metrobús, autobús), cada una con ventajas y desventajas (en cuanto a costo y tiempo); y valora cuál de ellos convendría utilizar en esa urgencia. Esa información se posee en virtud de la experiencia previa y el conocimiento de la afluencia de tránsito por la ciudad. La persona, finalmente, toma la decisión por alguno de esos medios.



## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



Estos modelos mentales son muy útiles cuando no se cuenta con tiempo para utilizar alguna técnica o método de análisis de alternativas, o si la repercusión de la decisión tomada no será tan grave ante resultados negativos.

#### **1.8. Revisión y análisis de casos de empresas publicados para fines didácticos**

El método de revisión y análisis de casos surgió hace más de cien años en la escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, como una estrategia de desarrollo de habilidades para el análisis y resolución de problemas entre sus alumnos. Este método pronto se extendió en las diversas escuelas de negocios, tanto en Harvard como en otras universidades. Una característica central de este método es que no da una solución única, pues no busca resolver un problema concreto (por ejemplo, un ejercicio de finanzas, o determinar una ruta de distribución), sino que desarrolla habilidades, por lo que se debe contar con la asesoría o dirección de un experto en la materia.

En la actualidad, casi todos los textos de administración incluyen al final de cada capítulo o unidad en cuestión un caso para reflexión y análisis, con el propósito de discutirlo, ya sea en clase o en equipos. Algunos textos comprenden sólo casos por área de estudio (administración de recursos humanos, mercadotecnia...). Asimismo, abundan sitios web donde se muestran ejemplos de casos de diversa naturaleza o áreas de la administración, con el mismo propósito de análisis y discusión (esta unidad retoma algunos de ellos a manera de guía para facilitar la búsqueda del alumno). Pero es necesario identificar su confiabilidad y prestigio, si su elaboración estuvo a cargo de personal académico experto, tanto del área que aborda el caso, como en redacción. En esta línea, se recomienda el sitio de la Universidad Politécnica de Madrid, que publica una guía del método de casos, su





## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



metodología, características y usos en el desarrollo de habilidades en los estudiantes.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



### RESUMEN DE LA UNIDAD

Una de las principales tareas de un gerente es la detección oportuna de los problemas y su adecuada solución. Para ello debe establecer con precisión el problema y sus alcances, así como las posibles causas que lo originan.

En un mundo tan complejo y dinámico, es necesario utilizar el enfoque de sistemas para un análisis adecuado del entorno (interno y externo) de la organización y ubicar las causas de los problemas. Estos entornos, para efecto de análisis, los podemos dividir en ambiente específico (con el que la organización interactúa directamente) y ambiente general (en que las organizaciones están inmersas). Algunos de estos entornos son el político (elementos que determinan la forma de gobernar un país), social (factores que determinan el funcionamiento de una sociedad), económico (actores que producen y consumen bienes y servicios), y jurídico (disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las organizaciones). Asimismo, dos elementos internos a considerar son la tecnología y la cultura organizacional.

Analizados los entornos, se procede al desarrollo de alternativas para solucionar los problemas. Es necesario generar una cantidad suficiente de alternativas para su análisis y evaluación. Para realizar este análisis, se deben considerar dos aspectos importantes: certidumbre y riesgo. Existen diversos métodos de análisis; su elección dependerá de cada caso en particular.

Una forma de abordar los problemas es mediante el uso de los modelos mentales, generados a partir de la información con que se cuenta y con base en la experiencia, incorporando un razonamiento probabilístico. También está el método de casos, como una forma de desarrollar la habilidad de análisis y solución de problemas organizacionales.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



### GLOSARIO

#### **Alternativa**

Cada una de las posibles acciones encaminadas a la solución de un problema.

#### **Certidumbre**

Situación en que se puede precisar el resultado de cada alternativa.

#### **Entorno externo**

Factores fuera del control de la organización que rodean e influyen el funcionamiento de la misma.

#### **Problema**

Situación que se presenta cuando lo real no coincide con lo esperado o deseado y requiere solución.

#### **Riesgo**

Situación en que se puede estimar la probabilidad de ciertos resultados de cada alternativa.

#### **Situación**

Hechos relacionados que se presentan en un contexto y tiempo definidos.



## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



#### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

##### ACTIVIDAD 1

Analiza el siguiente caso.

Como director de una empresa fabricante de ropa para caballero ubicada en el Distrito Federal, enfrentas un momento de conflicto con el sindicato de trabajadores debido a la carga de trabajo por los pedidos ascendentes que se han presentado en la fábrica en el último mes, y que ha permitido el crecimiento de la fábrica, sin que el personal tenga algún incentivo al respecto. Ante esto, los trabajadores manifiestan su molestia por jornadas laborales insuficientes para sacar los pedidos, y la negativa al pago de horas extras y días de descanso. El líder sindical está dispuesto a negociar con el director siempre y cuando las condiciones tengan beneficios hacia ambas partes.

Con base en los datos anteriores, elabora un análisis sobre el entorno político y social del problema e identifica los objetivos del proyecto en común que deben llevarse a término, así como las alternativas de cada entorno para resolver el conflicto. Elabora tus comentarios a partir de un análisis fundamentado.

##### ACTIVIDAD 2

Haz una investigación sobre una empresa mexicana dedicada a la comercialización de muebles de madera para el hogar. Identifica las características del entorno económico y elabora un reporte donde señales al menos dos aspectos que pueden provocar problemas financieros según las características de la empresa.



**Unidad 1**  
**Metodología de análisis de problemas y métodos de casos**



**CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO**

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué es un problema?
2. ¿A qué se refiere el entorno político?
3. ¿A qué se refiere el entorno económico?
4. ¿A qué se refiere el entorno internacional?
5. Describe el término tecnología.
6. ¿A qué se refiere la aplicación de modelos mentales?
7. ¿En qué consiste el método de casos?



## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



#### LO QUE APRENDÍ

Analiza el siguiente caso.

El restaurante Del Buen Comer es un negocio ubicado en la colonia Chapultepec Morales desde hace aproximadamente 15 años.

Al inaugurar Del Buen Comer, el local contaba con el espacio suficiente para atender a 150 personas además de tener una plantilla de personal de 39 trabajadores, incluyendo al personal administrativo, dividido en dos turnos.

En menos de tres años la afluencia de clientes a Del Buen Comer se incrementó notablemente, a tal grado que comenzó a utilizar sistemas de reservaciones. Lo anterior le dio la idea de planear una ampliación de sus instalaciones para incrementar su clientela.

Con estas nuevas instalaciones, la plantilla de personal creció a 119 empleados. Estos nuevos empleados fueron contratados por medio de la Asociación de la Industria Restaurantera, la que le aseguró que el personal contaba con la experiencia y habilidades necesarias para desarrollar eficientemente su trabajo. Asimismo, la Sra. Ruiz decidió dejar la dirección de la empresa en manos de un administrador profesional, ya que ella tenía problemas para dirigir el restaurante.

Después de dos años, abren una sucursal en la colonia Condesa, por lo que deciden enviar al gerente en turno del restaurante para dirigir la sucursal. Esta nueva administración sería casi autónoma, aunque siempre conservando el prestigio y calidad de la casa matriz. En cuanto al reclutamiento y selección del nuevo personal, éste sería responsabilidad del gerente de la sucursal, al igual que llevar a cabo las funciones administrativas del área de personal.

Sin embargo, pronto comenzaron a surgir problemas: los clientes que asistían a la matriz comenzaron a quejarse sobre el servicio que recibían en la sucursal Condesa. Ante esta situación, la Sra. Ruiz se preocupó, pues según ella durante la supervisión no había notado grandes cambios; aunque al preguntar a sus clientes los motivos de sus quejas, comenzó a deducir que los problemas se iniciaron, probablemente, a partir de la expansión.



## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



Estas quejas se referían principalmente a la atención que recibían por parte de los meseros, que aunque actuaban con cortesía, cometían torpezas y fallas elementales de organización y servicio, por ejemplo, servían los alimentos desde cualquier lado del comensal, incluso, atravesando la mesa, lo cual molestaba a los clientes del restaurante, sin contar los retrasos en el servicio.

Por otro lado, en ese momento se percató que en el restaurante matriz la capacitación que se había impartido era por parte de los mismos empleados conforme iban ingresando, a manera de inducción. Y los meseros de la sucursal Condesa habían acudido a algunos cursos que impartía la Asociación de la Industria Restaurantera.

A partir de la lectura anterior, identifica y precisa el problema que tiene la propietaria. Investiga al menos tres aspectos del entorno que puedan influir en el problema; asimismo, establece a menos dos alternativas y evalúa cada una de ellas. Elabora tu reporte.



**Unidad 1**  
**Metodología de análisis de problemas y**  
**métodos de casos**



**EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN**

*I. Relaciona ambas columnas.*

| ELEMENTO                                  | ENTORNO      |
|---|--------------|
| 1. (    ) Productor de servicios          | 1) Social    |
| 2. (    ) Estructura de clases            | 2) Económico |
| 3. (    ) Acuerdo de autoridad competente | 3) Jurídico  |
| 4. (    ) Sistema de partidos políticos   | 4) Político  |

*II. Completa las oraciones siguientes.*

1. La tecnología no sólo se refiere a la maquinaria que se utiliza para producir un bien o servicio, incluye también los \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

2. La cultura organizacional es un patrón \_\_\_\_\_ de valores, ideas, entre otros aspectos, compartidos por los integrantes de una organización.

*III. Responde verdadero (V) o falso (F).*

1. La generación de alternativas, según Rheault, se relaciona con los procesos humanos de toma de decisiones. (    )

2. Desde el punto de vista gerencial, un problema presenta una brecha entre el resultado esperado y el resultado real. (    )

3. El enfoque de sistemas nos puede proporcionar las alternativas de solución al problema. (    )





## Unidad 1

### Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



4. Para la evaluación de las alternativas es necesario tomar en cuenta la certidumbre y el riesgo de cada alternativa. ( )
5. Los modelos mentales incorporan un razonamiento intuitivo para la generación de alternativas. ( )
6. El método de casos surge en Harvard como una estrategia de desarrollo de habilidades de análisis y solución de problemas. ( )



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



### MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Autor                              | Capítulo | Páginas |
|------------------------------------|----------|---------|
| Hellriegel, Don                    | 17       | 543-556 |
| Kast, Fremont                      | 6        | 136-156 |
| Robbins, Stephen y Mary<br>Coulter | 6        | 119-142 |
| Rheault, Jean Paul                 | 1        | 17-37   |

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Hellriegel, Don, Slocum, John y Richar, Woodman. (1998). *Comportamiento organizacional* (8.<sup>a</sup> ed.). México: International Thomson Editores.

Kast, Fremont. (1989). *Administración en las organizaciones* (4.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Johnson-Laird, Philip. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. USA, Cambridge: Harvard University Press.

Lemaitre, Pierre y Maders, Henri-Pierre. (1991). *Cómo mejorar la organización administrativa*. España: Ediciones Ceac.

Rheault, Jean Paul. (1996). *Introducción a la teoría de las decisiones: con aplicaciones a la administración*. México: Limusa Noriega.

Robbins, Stephen. (1996). *Administración, teoría y práctica* (4.<sup>a</sup> ed.). México. Prentice Hall.



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Recuperado el 2013-04-18, de <http://www.bibliotechnia.com>

Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010). *Administración*. Pearson Educación.

Recuperado el 2013-04-18, de <http://www.bibliotechnia.com>

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA (TEMARIO ANALÍTICO)**

Daft, Richard y Dorothy Marcic. (2006). *Introducción a la administración* (4.<sup>a</sup> ed.).

México: Thomson.

Lemaitre, Pierre y Maders, Henri-Pierre. (1991). *Cómo mejorar la organización administrativa*. España: Ediciones Ceac.

Patz, Alan I. y Alan J. Rowe. (1982). *Control administrativo y sistemas de toma de decisiones*. México: Limusa.

### **SITIOS DE INTERNET**

| <b>Sitio</b>  | <b>Descripción</b>  |
|---|---|
| <a href="http://www.psicologia-online.com/pir/enfoque-de-los-modelos-mentales.html">http://www.psicologia-online.com/pir/enfoque-de-los-modelos-mentales.html</a> | Página creada en Valencia, España, por psicólogos que pretenden “servir como medio de acercamiento de la psicología a la población general y conformar una plataforma que pueda |



## Unidad 1 Metodología de análisis de problemas y métodos de casos



|   |  |
|---|--|
|   | emplearse para la formación a distancia en psicología”.  |
| <a href="http://www.if.ufrgs.br/~moreira/modelosmentalesymodelosconceptuales.pdf">http://www.if.ufrgs.br/~moreira/modelosmentalesymodelosconceptuales.pdf</a>                             | Documento en español de una ponencia presentada en el Instituto de Física de Brasil, sobre la utilización de los modelos mentales para el aprendizaje de las ciencias. |
| <a href="http://hbsp.harvard.edu/">http://hbsp.harvard.edu/</a>   | Sitio de la Universidad de Harvard, creadora del método de casos.  |
| <a href="http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf">http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf</a>   | Manual acerca del método de casos, una guía para su uso.   |
| <a href="http://www.iesep.com/es/harvard-business-school-publishing-spanish-version-71557.html">http://www.iesep.com/es/harvard-business-school-publishing-spanish-version-71557.html</a> | Es el sitio del IESE de la Universidad de Navarra, con casos en español. Los casos están a la venta.   |
| <a href="http://www.econ.upf.edu/es/investigacion/casos-empresa.php">http://www.econ.upf.edu/es/investigacion/casos-empresa.php</a>   | Sitio de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.   |



## UNIDAD 2

# MOTIVACIÓN

### (MENTOR-COACHING)



### OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno identificará y describirá las técnicas de *mentoring* y *coaching*, como dos de sus principales herramientas para motivar a los colaboradores, promoviendo la motivación en su equipo de trabajo.

### INTRODUCCIÓN

Tener personal a cargo, siempre implicará ser líder, jefe, motivador, proactivo; más que seguidor, pasivo y reactivo. Dentro de las organizaciones, la experiencia y disposición de quienes administran, así como su ejemplo, serán el parámetro para que los colaboradores se desempeñen con base en estrictas normas de desempeño y conducta personal; o éstas sean flexibles, laxas, permisivas.

Dentro de las técnicas que debe aprender todo directivo para motivar a su equipo de trabajo, se encuentran el *coaching*, como acompañamiento o monitoreo; y el *mentoring*, cuando se trata de colaboradores en la misma línea de especialización de quien supervisa. La construcción de la personalidad de cada uno como jefe permitirá sentar las bases de quienes serán sus seguidores temporales y, posteriormente, se convertirán a su vez en personas disciplinadas, automotivadas y líderes en el entorno donde se encuentren.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### LO QUE SÉ

Con base en tus conocimientos sobre el tema, responde lo siguiente.

1. ¿Qué entiendes por diversidad cultural dentro de una organización?
2. ¿Cuáles son las funciones del directivo dirigidas hacia un correcto manejo de la diversidad?
3. ¿Qué entiendes por *coaching* y *mentoring*?
4. ¿Qué variables piensas que determinan la motivación en un centro de trabajo?



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### TEMARIO DETALLADO (8 HORAS)

#### 2. Motivación (*mentor-coaching*)

- 2.1. La diversidad creciente en el trabajo y en la sociedad
- 2.2. El directivo y el buen manejo de la diversidad
- 2.3. *Coaching (mentoring)* y su aplicación en el desarrollo de los colaboradores
- 2.4. Variables que determinan la motivación en el centro de trabajo
  - 2.4.1. Características individuales
  - 2.4.2. Características del puesto de trabajo
  - 2.4.3. Características de la situación laboral
- 2.5. Bases para el pago por méritos en el desempeño individual, grupal y organizacional



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### Desarrollo de la unidad

### 2. Motivación (*mentor-coaching*)

#### 2.1. La diversidad creciente en el trabajo y en la sociedad

El administrador actual debe estar más preparado para ajustarse a los retos que exige el mercado laboral, algunos de los cuales necesitan más atención hoy que ayer:

- Una fuerza de trabajo más diversa.
- Enfatizar en que los resultados se obtienen por equipo y no individualmente.
- Adaptarse a los cambios ocupacionales e industriales.
- Satisfacer estándares globales de calidad.
- Mejorar o mantener la calidad y productividad.
- Responder a las crisis que se van presentando.

El hecho de tratar con una fuerza de trabajo cada vez más diversa implica un esfuerzo extra por comprender al prójimo. La diversidad se refiere, según Mosley (2005), al “amplio rango de características que distinguen a los empleados, como sexo, edad, raza, origen étnico y otros factores”. Mondy (2010), sin embargo, la entiende como “cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización, y cualquier otra diferencia”.

En la historia de la humanidad, la movilidad, las migraciones y el intercambio habían influido tanto en la diversificación de la fuerza de trabajo. Quizás desde el ejemplo de la torre de Babel, la multiétnica encaminada a una sola meta –la construcción de la torre de Babel– exigía un trabajo intenso para llegar al fin esperado; sin embargo, aquella sociedad se regía por sistemas sociales primitivos como la esclavitud. Esta situación,





## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



teóricamente, ha sido superada por la humanidad, pero ofrece diferentes rostros en la actualidad.

Para efectos de estudio, se tocarán solamente tendencias amplias como la inclusión relacionada al género, raza etnia y edad.

- *Género.* Proporcionar trabajos a mujeres es desafiante si se toman en cuenta las perspectivas de género actuales encaminadas a reconocer que la labor femenina se ha visto reducida por siglos a las tareas domésticas. Desde la liberación femenina en la década de 1960, los movimientos de género hicieron fuerte presencia llegando incluso a legislarse en favor de leyes protectoras específicas de la mujer. Estas leyes responden a la necesidad de protección de un sector que en la práctica no se da, ya que, si según las estadísticas poblacionales las mujeres constituyen el 52% de la raza humana, se esperaría que ocuparan el mismo porcentaje en puestos públicos o de toma de decisiones en pequeñas y grandes organizaciones. Sin embargo, por siglos se ha minimizado el trabajo doméstico y las labores de cuidado que proporciona el género femenino, atribuyéndoselo a que son propias de su naturaleza, y extendiendo esta perspectiva no sólo al cuidado del hijo sino del cónyuge o los padres o la familia extensa, sin ningún tipo de retribución o, en el mejor de los casos, poco reconocimiento social. Este aspecto, aunado a la inclusión de las mujeres en el mercado laboral, es resultante de la falta de educación o formación recibida desde los hogares, ya que, aunque se envíe a las chicas a estudiar, obtengan títulos o puestos de gran responsabilidad, debido al reloj biológico, en algún momento de su vida deben decidir entre la maternidad, la crianza, la formación de la familia o continuar con su vida laboral. Si optan por el regreso total a la vida doméstica, la inversión depositada en años de estudio se devalúa, se desactualizan laboral o académicamente; en cambio, si prefieren una vida independiente en lo laboral o académico, la sociedad exige que cubran su



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



cuota como madres o esposas. Se exige un estatus de “casada” para acceder a algunos círculos sociales o laborales. De aquí surge el término denominado “techo de cristal”, barreras invisibles que limitan el progreso femenino hacia niveles más altos de la organización. Pero el género no sólo se restringe al planteado originalmente por la naturaleza, la perspectiva actual y futura exigirá del administrador la comprensión de grupos lésbicos, gays y transgéneros, como parte del panorama cotidiano, reconociendo su fuerza social y económica. El aprendizaje de conductas hacia la tolerancia, la inclusión y la diversidad deberá ser parte del repertorio del administrador contemporáneo.

- *Razas y etnias.* En todos los países, los movimientos migratorios son la constante de las personas para mejorar su calidad de vida. En el siglo antepasado, Weber mencionaba que el pensamiento del inmigrante es un tipo de pensamiento deseable en la conducta humana, ya que las condiciones externas lo obligan a adaptarse a otro idioma, entorno y clima. Por tanto, la exigencia de adaptarse implica un crecimiento personal, no mantenerse en el mismo espacio, a riesgo de estancarse. Así, en un trabajo, pueden coexistir personas de diversas nacionalidades, con creencias diferentes y culturas distintas. El administrador contemporáneo debe aprender a promover la convivencia entre gente de diversos orígenes para llegar a la meta de productividad que requiere la organización.
- *Edad.* Es un común denominador que la fuerza de trabajo está envejeciendo en diversos países otrora pujantes en juventud. Las tasas de prolongación de salud, posponer la muerte y otros factores, obligan a pensar en una humanidad cada vez más senecta en mejores condiciones de vida de la que hemos visto en anteriores generaciones. La inclusión laboral adquirirá otras perspectivas en los próximos años, con el aumento de la edad de cesantía o jubilación.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### 2.2. El directivo y el buen manejo de la diversidad

Para el administrador del futuro, el desafío será reconocer que los individuos con características comunes, pero diferentes de aquellos de la corriente dominante, con frecuencia piensan, actúan, aprenden y se comunican de manera distinta. Los empleadores necesitan desarrollar paciencia, apertura mental, aceptación y conciencia cultural. La diversidad implica mucho más que el empleo igualitario o equitativo, conlleva también acciones afirmativas. Asimismo, la diversidad pretende crear fuerzas de trabajo que reflejen a las poblaciones y a los clientes que atienden las organizaciones. Muchos consideran que los empleados de una fuerza laboral diversa se sienten más satisfechos en su ambiente de trabajo.

En este contexto, surge la administración de la diversidad, que implica asegurarse de que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa mediante la mezcla de diferencias reales y percibidas entre los trabajadores, con miras al logro de una productividad máxima. En algunos estudios efectuados en los Estados Unidos, se ha encontrado que las prácticas de la diversidad han ayudado a reducir costos y mejoran incluso el renglón de utilidades. Los resultados van más allá de la satisfacción de los empleados, se reflejan en el desempeño financiero: se aprecia que las empresas con un compromiso fuerte y evidente hacia la diversidad superan a compañías similares en el renglón financiero.

La administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo vea el valor de su propio trabajo. Implica la creación de una cultura de apoyo donde todos los empleados puedan ser eficaces. Al crear esta cultura, es importante que la alta gerencia favorezca fuertemente la diversidad de la fuerza de trabajo como la meta de una empresa y considere las iniciativas de la diversidad en las estrategias de negocios de sus compañías. Esto obedece a la necesidad de que las organizaciones reconozcan una



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



fuerza de trabajo cada vez más cambiante y otras presiones sociales generadas con frecuencia,

Uno de los mejores ejemplos de diversidad es Levi Strauss, compañía que se ha dedicado a fabricar pantalones vaqueros. Entre 1988 y 1993, decide desarrollar un cambio cultural dentro de la organización, pues considera que el mercado debe depositar más responsabilidad, autoridad e información en manos del personal más próximo al producto y al cliente. También se inclina por una perspectiva de ética que al mismo tiempo sea capaz de producir ganancias y un mundo mejor para vivir.

Esta visión se sustenta en un conjunto de visiones corporativas (apertura, diversidad, ética y atribución de facultades) que incluyen la diversidad y se fundamentan en valores cuya fuerza de trabajo está diversificada en todos los niveles laborales. Esto permite obtener distintas perspectivas, y valorar y recompensar la diversidad en vez de suprimirla o reprimirla. Levi Strauss no hace negocios con proveedores que violan sus rígidas normas de ética y de ambiente de trabajo.

En algunas organizaciones ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), inclusive en la evaluación del desempeño, se consideran la actitud, la habilidad para aprender y el desempeño con diversidad cultural, entre otros factores, para una calificación meritoria.

Dentro del desempeño con diversidad cultural, se valoran cinco niveles:

- Respeto y atención a las diferencias culturales.
- Reconocimiento de patrones propios y ajenos.
- Satisfactorio.
- Necesita mejorar.
- Falta de voluntad para aceptar diferencias.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### 2.3. *Coaching (mentoring)* y su aplicación en el desarrollo de los colaboradores

Según Mondy (2010), el *mentoring* y el *coaching* se han transformado en un par de medios o técnicas del desarrollo gerencial. Debido a que los propósitos de uno y otro son parecidos, se usan de manera indistinta en las referencias bibliográficas. Sin embargo, debe aclararse que son dos vocablos similares, mas distintos en su profundidad, consistencia y objetivos. Considerando el auge del *coaching* como disciplina y especialización, para efectos motivacionales, ofrece una acepción más completa. Ambas actividades, *mentoring* y el *coaching*, sin embargo, pueden realizarse de manera formal e informal; y constituyen en estricto sentido un enfoque de desarrollo que enfatiza el aprendizaje cara a cara.

En los últimos años, el *mentoring* se ha perfilado como una de las prácticas que han cobrado fuerza en algunas organizaciones para mejorar la integración de empleados jóvenes y aprovechar los recursos humanos de la organización. Para Mondy (2004), el *mentoring* es “un enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel profesional como personal”.

En muchas áreas dentro del ámbito organizacional, los miembros jóvenes e inexpertos aprenden de los empleados mayores y más experimentados. Por ejemplo, en ámbitos científicos, de medicina, de abogados, donde el conocimiento práctico y profesional se adquiere sólo con el tiempo, los jóvenes aprenden de los más experimentados. En algunos ámbitos empresariales, puede operar el mismo proceso llevado a cabo por mentores. Casi siempre, los empleados jóvenes y sin experiencia aseguran haber aprendido mucho de un mentor: un empleado mayor y con más experiencia que aconseja, asesora y fomenta el desarrollo profesional y personal.

Investigaciones al respecto apuntan a que los mentores hacen mucho por sus entrenados. El mentor no se convierte en jefe ni intenta enseñar nada específico, y de



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



manera análoga brinda mucho apoyo y confianza durante las etapas del aprendizaje, donde el número de errores puede aumentar más que en cualquier otro momento de la vida laboral. Un mentor también contribuye en la carrera de sus protegidos nominándolos para que se les concedan ascensos y ofreciéndoles oportunidades de mostrar su competencia. Entre otras cosas, sugieren estrategias útiles para la consecución de objetivos de trabajo que quizá los entrenados o protegidos no lograrían por su cuenta; hacen que éstos llamen la atención de los directivos, lo que sería, de manera lógica, lo primero para el progreso. También cuidan a los entrenados de la repercusión de los errores y les ayudan a evitar situaciones que arriesgarían su carrera.

Según Kram (1986, en Furnham, 2004), las funciones de guía desarrolladas por un mentor son las siguientes.

| Funciones profesionales   | Funciones psicológicas   |
|---|--|
| <b>Patrocinio</b>   | <i>Role modeling</i>   |
| Modelado de funciones. Abrir puertas  | Mostrar comportamiento, actitudes y habilidades apreciadas que sirven al principiante para lograr la competencia, la confianza y una clara identidad profesional.                                      |
| <b>Entrenamiento</b>  | <i>Asesoría</i>  |
| Enseñar las reglas. Proporcionar retroalimentación positiva y negativa para mejorar el desempeño y potencial del principiante | Crear un foro útil y confidencial para explorar dilemas personales y profesionales. Excelente escucha, confianza y armonía que permiten a las personas tratar inquietudes fundamentales de desarrollo. |



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



|   |   |
|---|---|
| <b>Protección</b>   | <b>Aceptación y confirmación</b>  |
| Dar apoyo en diferentes situaciones. Asumir la responsabilidad por los errores ajenos al control del principiante. Actuar como amortiguador cuando sea necesario.   | Ofrecer apoyo, respeto y admiración constantes fortalece la autoestima y la autoimagen. Reforzar regularmente como personas y colaboradores muy importantes para la organización. |
| <b>Exposición</b>   | <b>Amistad</b>  |
| Crear oportunidades para que el principiante demuestre su competencia cuando sea relevante hacerlo. Llevar al principiante a las juntas importantes que mejorarán su visibilidad. Trabajo desafiante. Delegar tareas y habilidades para fomentar el desarrollo y prepararse para progresar. | Atención y amistad mutuas más allá de las necesidades diarias del trabajo cotidiano. Participación en experiencias fuera del ambiente de trabajo inmediato.                       |

En 2010, el 71% de las compañías nombradas en Fortune 500 tenían un programa de *mentoring* concentrado en las habilidades que deben desarrollar los aprendices para que su desempeño alcance su máximo potencial y tengan avances en su carrera laboral. El mentor, como se ha expresado, puede estar en cualquier sitio dentro de la organización o inclusive en otra empresa. Por muchos años, se ha demostrado que el *mentoring* es el factor más importante que influye en las carreras de hombres y mujeres.

Pero aun cuando en muchos casos es útil tener un mentor experimentado y capaz para los jóvenes entrenados y que esa relación es benéfica, las conclusiones de algunos estudios (Furham, 2004) señalan que no es lo mismo para el sector femenino, debido a lo siguiente:



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



- Son menos las ejecutivas de alto nivel disponibles para ser mentoras o *coaches* de empleadas jóvenes.
- En la mayoría de las organizaciones, las mujeres interactúan poco con personas poderosas, por tanto, se enlazan con menos frecuencia a redes informales y es menos probable que consigan un mentor.
- En vista de que las mujeres se vuelven cada vez más visibles en muchas organizaciones, esta situación puede contribuir a que algunas posibles mentoras se resistan a asumir dicha función: si la protegida no logra el éxito, su fracaso será notorio y las afectará en una forma más significativa en comparación con un protegido.
- Muchos mentores posibles se rehúsan a adoptar esta función por temor a que su relación sea malinterpretada. Consideran que su interés y preocupación por empleadas jóvenes pueden ser interpretados erróneamente por los demás y esto pueda poner en peligro su propia carrera.

En una vertiente similar, la mayoría piensa que las mujeres (Mondy, 2010) se pueden beneficiar real y directamente de un mentor femenino que tenga los conocimientos y experiencia necesarios, y que les pueda enseñar las reglas no escritas que las llevarán al siguiente nivel. Los mentores tienden a buscar a sus imágenes de espejo, pero debido a que grupos minoritarios no están representados en las altas esferas de dirección, este aspecto se convierte en un círculo vicioso. Sin embargo, diversos estudios demuestran que las mujeres que han tenido un mentor, en especial si ha sido otra mujer, tienen más probabilidades de mejorar y ampliar las habilidades de sus carreras, de avanzar profesionalmente. En ciertos sectores, se juzga que tener un mentor es un aspecto esencial para llegar a la cima; la falta de dicho mentor explicaría la razón por la que mujeres y otros grupos minoritarios se topan con el “techo de cristal”.

En resumen, el *mentoring* a nivel ejecutivo dentro de la organización puede ser un factor coadyuvante que le recuerde al empleado que en un ambiente afable, de crecimiento y desarrollo profesional y personal, se pueden lograr los objetivos de la





## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



organización; y que éstos, combinados con los objetivos personales, potenciarán las actividades hasta proporcionarles el brillo necesario para moverse en una organización estimulante, de aprendizaje y logros, no sólo en el ámbito material, sino también para darle significado a la propia existencia.

Según Mondy (2010), el *coaching* se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de manera similar a un mentor, pero el enfoque principal es en el desempeño laboral. El *coach* tiene mayor experiencia o pericia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos. El *coaching* se ha convertido en una forma excelente para el desarrollo de administradores y ejecutivos.

Como estilo de liderazgo, la función del *coach* es desarrollar el talento de los miembros del equipo. El directivo *coach* es un *manager* que, en circunstancias apropiadas, utiliza herramientas y comportamientos propios del *coaching*. Ésta es una de las mejores formas para que los ejecutivos evolucionen hacia un estilo de liderazgo de éxito, acorde con las exigencias y presiones de su entorno de ejecutivo, de cara a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización o de las áreas a su responsabilidad.

El directivo *coach* consciente por mejorar profesionalmente en su liderazgo puede lograr algunas cualidades y capacidades del *coach* profesional. Además de adquirir la formación imprescindible, es necesario practicar; la práctica es la única que permite interiorizar los conocimientos. El éxito de este tipo de formación depende del propio directivo y del seguimiento que se haga de los entrenados, así como del manejo de la comunicación interna. Esta formación requiere prácticas en parejas o tríos con los entrenados, con la presencia de un observador externo (conviene que sean supervisadas por un *coach* externo profesional). De este modo, conocimientos y actitudes se transmiten a todas las capas de la empresa.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### 2.4. Variables que determinan la motivación en el centro de trabajo

El concepto de motivación es entendido de distintas maneras. Con el fin de tener un panorama más amplio al respecto, se ofrecen a continuación algunas acepciones.

La palabra “motivación” se deriva del latín *motivatum*, ‘lo que pone en movimiento’, es decir aquello que provoca la acción.

Para Mauro Rodríguez (2011), designa una fuerza motriz y se define como “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo”; o bien, “la explicación de motivo o motivos por los que se hace una cosa”.

Young la considera el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

Heberto Mahón observa que motivar es “incentivar o generar fuerzas internas como para afrontar el desafío con energía suficiente”.

Para Aamodt (2010), es “la fuerza que conduce a un empleado a tener un buen desempeño”.

En resumen, se considera que una motivación está constituida por “todas aquellas fuerzas internas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.”

A veces, se emplea el término motivación en forma muy amplia para aludir a los intentos de una persona A, por hacer que otra persona B quiera o haga determinada cosa. Pero esto, en rigor, es intento de motivación y puede llegar a ser manipulación si se hace de manera consciente. Es posible “cargar las baterías” de alguien una y otra vez, pero si no se toca el “resorte” interno del sujeto que se desea motivar, sólo se trata



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



de una motivación extrínseca porque está fuera de la voluntad del sujeto; incluso se corre el riesgo de manipulación, chantaje o cohecho. En cambio, la motivación originada en el interior de la persona es intrínseca. Habrá motivación hasta cuando la persona B tenga su propio generador que le dé impulso.

Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, se desempeñan en forma adecuada porque disfrutan hacer y concluir con éxito las tareas encomendadas. Al contrario, cuando la motivación es extrínseca, el motivador proviene de afuera del sujeto, y su fin es recibir algún tipo de recompensa o evitar consecuencias negativas (Deci y Ryan, 1985, en Aamodt, 2010).

### Incentivos y motivaciones

Todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que incita a la acción, pero así como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la motivación de la conducta humana. En efecto, desde el comienzo del siglo XX, los psicólogos prestaron cada vez mayor atención al aspecto emocional, más que al intelectual en el comportamiento del ser humano. Incluso se ha podido comprobar que la mayoría de los trastornos físicos de muchas enfermedades tienen un origen psicológico en la parte emocional del sujeto, lo que ha dado nacimiento a toda una rama médica, la medicina psicosomática.

Se debe acotar que ya con anterioridad, Wilhelm Wundt –fundador del primer laboratorio de psicología experimental–, a finales del siglo XIX, había demostrado a través del método científico el papel preponderante del elemento afectivo en el proceso de la voluntad (proceso volitivo). Si el factor intelectual, mediante las percepciones, representaciones y razonamiento, aporta un conocimiento del mundo exterior, el factor



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



afectivo, por su parte, suministra un conocimiento de la vida interior con apetencias y deseos, fusionados en íntima amalgama (esta sumatoria de los últimos elementos mencionados son las motivaciones).

Dentro de este complejo, el factor intelectual desempeña, sin duda, un papel importante, puesto que es el *estímulo objetivo* que provoca el brote del elemento emocional. Es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad.

En esta dicotomía de los factores volitivos se aprecia una diferencia entre incentivos y motivaciones. Los primeros son estímulos objetivos que están en las cosas materiales, salarios, atmósfera laboral, temperatura, instrumentos de trabajo, y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consecuentemente en el rendimiento. Así también los define Brown cuando afirma que “un incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente considera como necesidad, impulso o deseo”.

Las motivaciones, en cambio, tienen otra raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo, dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus convicciones, así como de su actitud ante la vida y ante sus semejantes. Todos esos factores subjetivos inciden directamente sobre las reacciones recíprocas entre los individuos, ya sea entre los propios compañeros, o entre éstos y sus empleadores; del mismo modo condicionan la armonía y la paz y repercuten sobre el rendimiento del trabajo.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



| Motivación    | Incentivo          |
|---------------|--------------------|
| Interna       | Externa            |
| Permanente    | Temporal           |
| Depende de mí | Depende de otros   |
| Abstracta     | Concreta           |
| De alto nivel | De niveles básicos |

### Importancia de la motivación

Toda motivación es interna, tiene sus raíces en la personalidad del individuo. La motivación es lo más parecido a lo que los griegos llamaban *philotimo*, 'amor de sí mismo'. En sentido más amplio, es la respuesta a un reto, el orgullo que siente el hombre cuando logra algo; y este orgullo, esta respuesta, son interiores.

El hombre es un todo integrado. No existe un "hombre exterior" y un "hombre interior". La personalidad es una unidad integrada, pero su patrón de conducta le determina una mezcla compleja de fuerzas internas e influencias del exterior.

Una persona no lo sería si no existe un motivo que explique su conducta o comportamiento. Por esto se dice que alguien está motivado cuando tiene deseos de mejorar, crear, hacer un trabajo constructivo... Es decir, el hombre es motivado instintivamente por su naturaleza misma, por su tendencia hacia la vida, la productividad, la mejoría.

Warr (1985, en Furnham, 2004) refiere que algunas razones para accionar como un sinónimo de motivación se encuentran en diversos factores:



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



- *Conveniencia intrínseca de un efecto inmediato.* Es el factor principal para conducirse en tal o cual sentido.
- *Conveniencia intrínseca de efectos consecuentes.* Satisfacer las necesidades posponiéndolas para alcanzar metas a mediano o largo plazo más enriquecedoras o promisorias; en las mentes educadas, suele ser un factor más poderoso que la simple satisfacción hedonista e inmediata.
- *Comparación social.* La diferencia entre lo que se posee y lo que se desea; otorgada por el entorno, además de las comparaciones que hace el individuo contra sus semejantes, esta diferencia suelen ser un motivador importante para alcanzar incentivos.
- *Presiones sociales.* En la actualidad, el entorno social (publicidad, modelos de conducta, grupos de presión) es un factor muy importante para actuar de determinada manera o buscar algunas recompensas.
- *Las tendencias en los niveles de aspiración pueden cambiar.*
- *La probabilidad percibida de éxito.* Es importante: si es elevada, la gente se sentirá motivada a “laborar” para su consecución.
- *Hábitos.* Suelen ser un factor altamente motivador para regular la intensidad y contenido de los deseos y actuaciones.
- *Deseos y actos más complejos.* Pueden ser un factor poderoso de acción.
- *La estructura de los actos en sí misma.* Puede ser un factor poderoso para desarrollar un comportamiento u otro.

En el ámbito organizacional, es importante señalar que el trabajo es la fuente de recursos para el individuo; y puede ser una fuente inagotable de motivación y mantener al empleado satisfecho y aportando a la organización lo mejor de sí. Sin embargo, las teorías que analizan la motivación, en pocas ocasiones han desarrollado una aplicación específica que explique las motivaciones en el trabajo.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### Principales teorías de la motivación

A grandes rasgos, puede decirse que se han conformado diversas teorías en motivación, basadas en distintos criterios. Robbins (1991, en Furnham, 2004) clasificó seis grupos principales de teorías de la motivación, algunas de las cuales se aplican específicamente el ámbito del trabajo.

1. *Teorías de las necesidades.* A la fecha, se conocen cuatro teorías que se centran en las necesidades; su fortaleza radica en la explicación extensa y el pronóstico de la satisfacción laboral:

- De las jerarquías de Maslow
- De motivación e higiene de Herzberg
- De ERG
- De las tres necesidades

2. *Teorías de las características de las actividades.* El modelo de las características laborales se encarga de los diferentes tipos de comportamiento en el trabajo. Las personas con grandes necesidades de crecimiento suelen tener más altos niveles de desempeño y satisfacción cuando sus trabajos les ofrezcan variedad de habilidades, identidad, significado de las tareas, autonomía y retroalimentación.

3. *Teoría de planteamiento de objetivos.* Teoría aplicada exclusivamente al ámbito laboral: son los objetivos establecidos y claros los que se traducirán en niveles más altos de productividad de parte de los empleados. Por ello en esta teoría se encuentra una de las explicaciones más importantes de esta variable.

4. *Teoría del reforzamiento.* En su vertiente aplicada al trabajo, en esta teoría se aprecian variables y registros importantes para predecir aspectos como calidad, cantidad del trabajo, persistencia en los esfuerzos, ausentismo, retardos, tasa de



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



accidentes. Aspectos como satisfacción de los trabajadores o la decisión de renunciar, no son considerados por estar en un ámbito más subjetivo, no medible.

5. *Teoría de la equidad.* Afirma que las personas evalúan su desempeño y actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación (estos últimos pueden o no ser como ellos). Es muy sólida y consistente al intentar pronosticar los comportamientos que provocan el ausentismo y rotación de los empleados, pero es débil en relación con el pronóstico de la productividad de los empleados.

6. *Teoría de las expectativas.* Ofrece una explicación importante acerca de la productividad, ausentismo y rotación de los trabajadores. Sin embargo, no tiene fortaleza en cuanto a la posibilidad de toma de decisiones de cada empleado.

Así, conociendo las teorías de la motivación, un administrador inteligente puede seleccionar dentro del ámbito laboral el enfoque más conveniente a la situación que se presente en el trabajador, de tal suerte que escoja los incentivos o motivadores idóneos para el individuo y la organización. El administrador debe considerar la diversidad de la fuerza de trabajo con la que cuenta. Los componentes para una fuerza de trabajo diversa que se combinan para constituir la dan pauta para desarrollar estrategias que permiten motivar e incentivar a la fuerza de trabajo.

La diversidad la constituyen diversos sectores:

- Padres solteros y madres que trabajan
- Mujeres solas
- Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo
- Familias con dos carreras
- Trabajos de grupos minoritarios (etnias, etcétera)





## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



- Trabajadores de mayor edad
- Personas con discapacidad
- Inmigrantes
- Jóvenes con educación o habilidades limitadas

#### 2.4.2. Características del puesto de trabajo

Según las funciones a cubrir, se requieren ciertas habilidades, estudios, experiencia o iniciativa; las condiciones de trabajo, esfuerzo, responsabilidad y seguridad variarán en cada uno de los diferentes puestos. Cada caso es diferente, por ello se vuelve central un examen de las características de cada puesto, con el fin de tener bien presentes los requisitos necesarios para desempeñarlo; de lo contrario, las posibilidades de éxito se verán disminuidas considerablemente. La mejor manera de obtener estas características es fomentarlas o localizarlas en el análisis de puestos.

El análisis de puestos será de utilidad también para construir la remuneración del mismo. Para construir la remuneración financiera directa, el análisis del mercado laboral se vuelve indispensable; en esta línea, entre los factores a tomar en cuenta, están los puestos de trabajo establecidos como punto de comparación, los cuales suelen ser bien conocidos en las compañías y en la industria en general, ya que al mismo tiempo los desempeñan un gran número de empleados.

El estudio en ámbitos organizacionales se ha detallado en las últimas décadas, de tal manera que, por ejemplo, el movimiento en favor de la calidad de vida en el trabajo ha tenido su impacto. Dicho movimiento se desarrolló en las décadas de 1960 y 1970, según el cual todo empleo puede rediseñarse para hacerse satisfactorio por sí mismo; y al tornarse satisfactorio es, por ende, motivador. Así Hackman y Oldham (en Furnham, 2001) propusieron que hay cinco dimensiones laborales en todo trabajo: variedad, identidad, importancia, autonomía y retroalimentación; y su potencial motivador no es



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



sólo la función o la característica del puesto, sino que se multiplica entre sí para dar un coeficiente de motivación. La teoría sugiere que existen tres estados psicológicos críticos relevantes en el terreno laboral:

1. *Significado experimentado*. Un trabajador debe sentir que el trabajo tiene significado personal y vale la pena según su sistema de valores.
2. *Responsabilidad experimentada*. El trabajador debe asumirse responsable por los procesos y resultado en su trabajo.
3. *Conocimiento de los resultados*. Todo empleado necesita recibir información de manera regular en cuando a si su desempeño en el puesto lleva a resultados adecuados y satisfactorios.

Así, el análisis de puestos tradicional podría identificar qué operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integren una unidad de trabajo propiciarán o no alguno de estos estados. Los estados psicológicos son afectados por la naturaleza del trabajo en cinco dimensiones básicas según Hackman y Oldham (en Furnham, 2001):

1. *Variedad de habilidades*. Si el empleo requiere la aplicación de una gama de destrezas laborales y ofrece una variedad de actividades por realizar.
2. *Identidad de tareas*. Si el empleado puede concluir una porción “completa” e identificable del trabajo, es decir, un proceso desde el principio al fin.
3. *Importancia de las tareas*. Si lo que se hace en el puesto tendrá repercusiones en los demás o en la vida organizacional en general, o en ambos.
4. *Autonomía*. El grado de libertad, independencia y discreción que un trabajador puede tener en su trabajo; si es personal e individualmente responsable de un proceso y un resultado dentro del puesto.
5. *Retroalimentación*. El nivel en el que el proceso laboral como tal ofrece retroalimentación directa y frecuente sobre la efectividad del desempeño.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



Debe observarse que las tres primeras dimensiones influyen en el significado del puesto, ya que cada una es necesaria para que el trabajo como tal sea considerado una experiencia significativa. La cuarta y quinta dimensiones se relacionan con el grado de responsabilidad que conlleva el puesto, y con el conocimiento de los resultados experimentados. Cuando se presentan estas dimensiones en su vertiente constructiva y positiva, éstas influyen en los estados psicológicos críticos referidos anteriormente y conducen a resultados positivos: motivación más intensa, desempeño que conlleve a elevar la calidad de vida del trabajador, mejoría en el trabajo, satisfacción laboral y menor ausentismo y rotación en el empleo. Esta teoría –denominada *teoría de las facetas*– propició el desarrollo de puestos motivadores, donde se consideran aspectos técnicos y sociales. Aún más lejos, los equipos autónomos de trabajo combinan perspectivas de sistemas sociotécnicos con el diseño de enriquecimiento de puesto basado en grupos.

#### 2.4.3. Características de la situación laboral

El clima de una organización será determinado en gran medida por las actitudes de la administración hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos. Sin embargo, existen otros factores que contribuyen directa o indirectamente al clima mediante su influencia sobre la conducta humana. Deberán tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, tamaño de la organización y condiciones que afectan la salud y la seguridad (Chruden y Sherman, 2005).

De esta manera, el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se propicia o impide a los empleados en forma satisfactoria a causa de diversas variables como el clima físico, espacio, horarios, ventilación, etcétera.

El ambiente físico en que se labora es un elemento crítico para determinar la eficiencia del sistema de trabajo entre hombres y máquinas; iluminación, ruido, frío o calor podrían



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



hacer imposible laborar para producir. Además, la inclusión de la tecnología y sus avances continuos crean ambientes diferentes a los que el ser humano se debe ir adaptando.

A continuación, se describen algunas condiciones físicas y factores ambientales del entorno laboral (Chiavenato, 2009).

#### **Iluminación**

Se entenderá como iluminación la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo. Un trabajador que no vea lo que hace, por mucho que esté motivado, no rendirá lo mínimo dentro del lugar de trabajo. La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte considerable de los accidentes laborales. Inconscientemente, la mala iluminación desmotiva la estancia en un espacio laboral.

Requisitos del sistema de iluminación:

- Ser suficiente.
- Distribuir la luz de forma constante y uniforme para evitar la fatiga visual.
- Evitar contrastes violentos de luz y sombra y de claros y oscuros.

Los niveles mínimos de iluminación para tareas visuales se calculan en luxes, cada lux corresponde a un lumen por m<sup>2</sup>.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



Distribución de luz:

- *Iluminación directa.* Hace que la luz incida directamente sobre la superficie iluminada. Es económica y funciona para espacios grandes.
- *Iluminación indirecta.* Hace que la luz incida sobre la superficie iluminada reflejándose en paredes y techos. La luz queda oculta a la vista por medio de dispositivos o pantallas opacas. Es costosa.
- *Iluminación semi-indirecta.* Combina los dos tipos anteriores, por medio de bombillas translúcidas que reflejan la luz en el techo y las partes superiores de las paredes, las cuales la transmiten a la superficie iluminada.
- *Iluminación semi-directa.* Dirige la mayor parte de la luz directamente a la superficie iluminada, pero refleja un poco de luz en las paredes y techo.

Lugares bien iluminados y limpios denotan organización estructura y potencian el ánimo por estar físicamente en el lugar. Existen estudios que asocian la depresión con lugares oscuros o desorganizados.

### Ruido

La intensidad máxima de ruido permitida legalmente en un ambiente laboral fabril es de 85 decibelios. Se considera que el ambiente es insalubre si sobrepasa este nivel. Los ruidos entre 85 y 95 decibelios pueden producir daños auditivos crónicos directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



Los ruidos industriales pueden ser continuos, intermitentes y variables. Los métodos para controlar o disminuirlos se clasifican en cinco categorías:

1. Eliminar el ruido.
2. Separar la fuente del ruido mediante barras acústicas o defensas o montaje de máquinas.
3. Encerrar la fuente de ruido.
4. Construir techos, paredes y suelos en forma acústica para que absorban ruidos.
5. Utilizar equipo de protección individual.

### Ventilación

Para que el hombre pueda seguir trabajando, le es preciso disipar el calor producido por la actividad física. El mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor en la piel. La ventilación determina la eficiencia de este mecanismo. Por tanto, los cambios en la ventilación producen modificaciones en la productividad. En una situación dada, la mejor ventilación se determina por la interacción de temperatura, humedad y movimiento de aire, el monto del esfuerzo físico requerido y las actitudes del trabajador. En general, a temperaturas cercanas a los 21 °C, la mayoría de los trabajadores se sienten cómodos, sufren el menor número de accidentes y son más productivos. Esta gama óptima se modifica grandemente por variaciones anormales de humedad y en el movimiento del aire. Así, a 32 °C con 10 por ciento de humedad, los trabajadores se sienten tan cómodos como a 27° con 60 por ciento de humedad, o como a los 24 ° con 100 por ciento de humedad.

De manera análoga, las temperaturas bajas sin movimiento de aire pueden ser menos cómodas que temperaturas mucho más altas con gran movimiento del aire. De este modo, los expertos consideran una “escala de temperatura efectiva” como aquella que combina los efectos subjetivos de la temperatura, humedad y movimiento del aire.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



Debajo de 10 °C, se afecta la ejecución de cualquier tipo de trabajo. Las temperaturas entre 15.5 y 21° son las mejores para el trabajo físico arduo: su ejecución decrece rápidamente a medida que la temperatura sube a los 21.1°.

### Automatización

En 1946, un ejecutivo de la Ford inventó la palabra automatización para indicar todo tipo de adelanto tecnológico, pero en estricto sentido puede significar lo siguiente:

- Sustitución de los sentidos humanos por los sentidos mecánicos para recibir información de los instrumentos (ojos eléctricos).
- Sustitución de decisiones humanas por artificios mecánicos que toman decisiones (computadoras).
- Sustitución de músculos humanos por músculos mecánicos (termostatos) para operar controles.
- En su forma más pura, la sustitución simultánea de las funciones correspondientes por todos estos artificios mecánicos.

En la actualidad, sería imposible imaginar la vida sin la automatización, pero ello ha traído problemas humanos. La mayoría de los trabajadores reciben con agrado algo de mecanización; mas aquel empleado que pasa de un trabajo no automatizado a uno automatizado enfrenta problemas nuevos: sentirse más aislado socialmente, presionado o con la necesidad de ajustarse a otros horarios de trabajo. El trabajo nocturno o en horarios especiales no goza de simpatías y va contra la salud y la eficiencia. Ya que el empleado percibe cambios en los hábitos de descanso, de alimentación e inclusive problemas familiares y sociales.

Con todo, el problema real de la automatización no es que el empleado pase de un trabajo no automatizado a uno automatizado, sino que vaya de un trabajo no



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



automatizado a engrosar las filas del desempleo. El desempleo es la reducción en el total de empleos causada por el rendimiento aumentado por trabajador. La automatización no influye directamente en el aumento o disminución del desempleo, ya que si bien se automatizan ciertas áreas, se crean empleos en otras. En las últimas décadas, todas las categorías de empleados de escritorio, almacenes y servicios presentan aumentos. Las cifras de desempleo revelan que entre los desempleados hay un porcentaje elevadísimo de jóvenes y grupos vulnerables. Estas cifras no indican que el cambio tecnológico ha sido muy rápido, sino que el cambio social es muy lento.

En este sentido, las nuevas tecnologías pueden ser también un aliciente especial debido al *e-learning*. Los apuntes sustentan el ejemplo para el alumno, ya que se espera que desarrolle el aprendizaje mediante actividades interactivas, sin un tiempo específico y a su ritmo. Esta capacidad de aprendizaje puede multiplicar y motivar al sujeto (empleado o alumno) a ser un miembro más activo de su comunidad y dejar de ser sujeto pasivo, para convertirse en actor de su momento (Casado, 2003).

El entorno tecnológico ha motivado a muchas más personas al aprendizaje. Pero en este punto es importante subrayar que aunque la persona se informe, la formación personal será indispensable como parte de la motivación del sujeto en sus ámbitos laborales.

#### **2.5. Bases para el pago por méritos en el desempeño individual, grupal y organizacional**

Una vez que la organización ha reclutado y seleccionado a sus empleados, es importante que se sientan motivados y satisfechos con su trabajo. En el ámbito psicológico, se ha encontrado que algunos empleados están más predispuestos a estar motivados que otros.





## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



En este contexto, los investigadores han identificado tres rasgos de diferencias individuales asociados con la motivación laboral:

- Autoestima
- Tendencia a la motivación intrínseca
- La necesidad de logro

#### Autoestima

Es el grado en el cual una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable. Un empleado con alta autoestima se encuentra más motivado y se desempeña mejor que aquel de baja autoestima.

Tipos de autoestima:

- *Crónica*. El sentir general de una persona sobre sí misma.
- *Situacional o autoeficacia*. El sentir de una persona sobre sí misma en una situación particular, como cuando se hace un trabajo o se habla con otras personas.
- *Autoestima socialmente influida*. La forma como una persona se siente respecto a sí misma sobre la base de las expectativas de los demás.

Con esta perspectiva, un empleado puede tener una autoestima crónica baja y una autoestima situacional alta. La autoestima crónica baja debería ser tratada bajo la supervisión de especialistas en conducta humana, en procesos permanentes de crecimiento que le permitan al sujeto hacer cambios radicales a mediano y largo plazos. Si bien la autoestima es parte de la construcción psíquica de cada individuo, en el ámbito laboral puede elevarse la autoestima situacional o socialmente influida y concerniente al ámbito organizacional a través de diversas estrategias: talleres de



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



autoestima, experiencia con el éxito y la conducta retroalimentadora del supervisor hacia el empleado.

Una estrategia básica para motivar a los empleados es proporcionar incentivos externos para que cumplan las metas establecidas por la organización. Así, se ofrecen incentivos para reforzar gran cantidad de conductas: trabajar tiempo extra o fines de semana, referir candidatos, permanecer en la empresa (se recompensa la antigüedad), asistir al trabajo (bonos de asistencia), no tener accidentes y mejorar el desempeño, ya sea sin errores o por responder adecuadamente en incidentes críticos.

Obviamente, en todos los casos, es importante recompensar a los empleados por su comportamiento laboral productivo. Sin embargo, diferentes empleados siempre poseerán distintos valores asociados a su personalidad y, como se explicó anteriormente, a su grado de autoestima. Por ejemplo, algunos trabajadores podrán ser recompensados con un halago; otros, con premios; otros, con trabajo estimulante; y otros, con dinero.

Además de la organización, el mercado de trabajo y el puesto en sí, existen otros factores relacionados directamente con el empleado, como sus características, condiciones y demandas particulares que sirven para determinar la equidad en las remuneraciones. Se pueden utilizar incentivos económicos para motivar mejor el desempeño, ya sea haciendo del pago variable una parte integral de un paquete de compensación o usando recompensas económicas como “bonos” para alcanzar ciertas metas. Los incentivos económicos en forma de bonos o premios también se utilizan para motivar a los empleados; pueden ser bonos por puntualidad o premios por desempeño o permanencia. Si bien los beneficios económicos impactan en la autoestima situacional o social, se sugiere que sean aprovechados con prudencia: a mediano y largo plazos, la acumulación de dinero no llena el vacío emocional.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



En todo caso, se debe tratar a los empleados en forma justa y establecer planes de incentivos individuales comunes que pueden incluir pago por desempeño y pago por méritos. Estos factores incluyen el desempeño, del cual se desprende el pago basado en el desempeño:

- Pago por méritos
- Pago variable o bono
- Pago por pieza producida

El pago por méritos se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño. Con frecuencia, en la práctica este pago es un aumento disfrazado para compensar el incremento en el costo de la vida. El pago por méritos, según algunos estudios, tiene éxito marginal para influir en la satisfacción por la remuneración y sobre el desempeño. Si los aumentos por méritos son reducidos, el hecho de enviarlos a todos los empleados sin verificar las consecuencias puede transmitir un mensaje erróneo a aquellos trabajadores cuya labor es deficiente y desmotiva a aquellos trabajadores cuyo esfuerzo es sobresaliente y reciben menos compensación que lo esperado. Muchas organizaciones se mantienen en los planes de pago por méritos y aplican también planes de remuneraciones variables, ya que ambos rubros no son excluyentes. Así, los pagos por méritos aumentan el salario base y reconocen las aportaciones a largo plazo de los empleados; mientras que las remuneraciones variables, bonos incluidos, reconocen los logros actuales.

Un plan de compensación debe incluir un pago base y un paquete de beneficios para dar seguridad al empleado, ajustes salariales para cubrir condiciones tales como cambios no deseados y áreas geográficas con altos costos de vida, y un pago variable que se brinda como incentivo para un mejor desempeño. Usualmente esta combinación da como resultado niveles altos de desempeño, pero cuando está mal diseñada puede tener efectos negativos como el aumento del estrés y daños a la salud y la seguridad.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



En todo caso, existe una necesidad que otorga una variedad de recompensas. Los planes de incentivos organizacionales comunes siempre incluyen el reparto de utilidades, participación de utilidades y, en algunos casos, opciones de compra de acciones.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se revisó el concepto de motivación, referido a todas aquellas causas internas o externas que mueven a un individuo hacia un objetivo o a evitar. Asimismo, se estudió la motivación en el ámbito laboral y su relación con el entorno; la administración de personal para mantenerlo en armonía con su trabajo; y que los bienes externos no son garantía de alta motivación o rendimiento por parte del personal.

También se abordaron las teorías básicas de motivación y se puso énfasis en aquellas desarrolladas con incentivos, cuyo origen se centra en aspectos laborales y recompensan el desempeño con base en las diferencias individuales. Estos enfoques enriquecen el ámbito organizacional más que otros campos de la psicología.

Por último, se definió el *mentoring* y el *coaching* como estrategias de mejoramiento de los nuevos miembros de la organización, y que requieren de conocimientos previos de teorías de la comunicación, liderazgo y relaciones humanas. Se hizo hincapié en que estos conocimientos no deben quedarse en la teoría, sino que sean aplicados por directivos, mentores y supervisores.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### GLOSARIO

##### ***Mentoring***

Un enfoque de asesoría, capacitación y formación encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel profesional como personal.

##### **Motivación**

La palabra “motivación” se deriva del latín *motivatum*, ‘lo que pone en movimiento’, es decir, aquello que provoca la acción. Se considera que una motivación está constituida por “todas aquellas fuerzas internas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo”.

##### ***Coaching***

Responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de manera similar a un mentor, pero se enfoque al desempeño laboral.

##### **Cultura organizacional**

Es una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores; una forma de interacción y relaciones representativas de una organización.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

##### ACTIVIDAD 1

Realiza una investigación sobre la definición de motivación de por lo menos tres autores. Después, redacta tu propia definición.

##### ACTIVIDAD 2

Elabora un resumen sobre la diversidad en el trabajo, así como su repercusión en las diferentes instituciones. Expón algún ejemplo.

##### ACTIVIDAD 3

Describe las características que debe desarrollar un directivo con respecto al manejo de la motivación.

##### ACTIVIDAD 4

Elabora un cuadro comparativo sobre las características del *mentoring* y el *coaching* donde enuncies sus principales aplicaciones.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué es la diversidad?
2. ¿A qué se refiere el concepto de género en el mundo laboral?
3. Explica la importancia de la administración de la diversidad y señala un ejemplo.
4. ¿Cuáles son los niveles del desempeño de la diversidad?
5. Explica la importancia de *mentoring* y el *coaching* en el desarrollo gerencial.
6. ¿Que entiendes por mentor y cuáles son sus funciones?
7. ¿Es lo mismo un mentor femenino que masculino? ¿Por qué?
8. ¿Qué se entiende por directivo *coach*?
9. Explica el concepto de motivación.
10. ¿Cuáles son las bases para el pago por méritos en el desempeño individual, grupal y organizacional?





## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### LO QUE APRENDÍ

Elabora un mapa conceptual de los conceptos más importantes revisados en esta unidad.



**Unidad 2**  
**Motivación (mentor-coaching)**



**EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN**

*I. Responde verdadero (V) o falso (F).*

|   | VERDADERO | FALSO  |
|---|-----------|--------|
| 1.- La movilidad, las migraciones y el intercambio influyen en la diversificación de la fuerza de trabajo.  | (    )    | (    ) |
| 2. Levi Strauss es el principal precursor de la motivación, y hace hincapié únicamente en la fuerzas de trabajo de manera uniforme.   | (    )    | (    ) |
| 3. Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, se desempeñan de forma adecuada porque disfrutan las tareas encomendadas o completarlas con éxito.                                    | (    )    | (    ) |
| 4. El <i>coach</i> es el principal desarrollador de una falsa pertenencia de los miembros del equipo al grupo de trabajo, ya que él sólo se encarga de motivar y no de dar seguimiento.       | (    )    | (    ) |
| 5. La administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo perciba el valor de su propio trabajo. | (    )    | (    ) |



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



*II. Selecciona la respuesta correcta.*

1. Es cualquier diferencia entre las personas, como edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización.

- a) Diversidad.
- b) Honestidad.
- c) Vulnerabilidad.
- d) Motivación.

2. Es un enfoque de asesoría, capacitación y formación encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel profesional como personal.

- a) Motivación.
- b) Capacitación.
- c) *Mentoring*.
- d) Asesoría.

3. Se constituye por todas aquellas fuerzas internas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.

- a) Protección.
- b) Motivación.
- c) Exposición.
- d) Entrenamiento.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



4. Provoca el brote del elemento emocional. Es un factor encargado de decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad.

- a) Ánimo objetivo.
- b) Perspicacia.
- c) Exposición objetiva.
- d) Estímulo objetivo.

5. Teoría según la cual las personas evalúan su desempeño y actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación.

- a) Del reforzamiento.
- b) De planteamiento de objetivos.
- c) De la equidad.
- d) De las necesidades.

6. Es el pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño.

- a) Frecuente.
- b) Por méritos.
- c) Variable o bono.
- d) Por pieza producida.



## Unidad 2

### Motivación (mentor-coaching)



#### MESOGRAFÍA

#### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Autor   | Capítulo | Páginas |
|---|----------|---------|
| Chiavenato, Idalberto. (2009).<br>"Gestión del talento humano" (3. <sup>a</sup><br>ed.). McGraw-Hill: México. | 6        | 182     |

#### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Casado, José Manuel. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid: Pearson.

Chruden H. & Sherman, A. (2005). *Administración de personal*. México: CECSA.

España, Jorge L. (2010). *Coaching actual.com*. México.

Furnham, Adrian. (2004). *Psicología organizacional*. México.

Launer, Vivian. (2011). *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos* (4.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Mondy, Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). México.

Whitmore, J. (2005). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.



**Unidad 2**  
**Motivación (mentor-coaching)**



**SITIOS DE INTERNET**

| <b>Sitio</b>   | <b>Descripción</b>  |
|--|---|
| <a href="http://www.workforce.com">www.workforce.com</a> | En Chiavenato, Idalberto. (2011).<br>"Administración de recursos humanos" (9. <sup>a</sup><br>ed.). México. |



## UNIDAD 3

### EQUIPOS Y LIDERAZGO (FACILITADOR/CONDUCTOR DE EQUIPOS DE TRABAJO)



#### OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno comprenderá la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo que ejerce el administrador en ellos. Asimismo será capaz de identificar y analizar los diferentes elementos que componen un grupo, y las fases de crecimiento y desarrollo para aplicarlo en su ambiente. De manera análoga, aplicará el estilo de liderazgo más conveniente de acuerdo al contexto de su organización.

#### INTRODUCCIÓN

La interacción y el trabajo en grupos se tornan más indispensables para el desempeño del hombre en cualquier área laboral. El estudio del grupo, su formación, desarrollo y las relaciones que pueden existir dentro del mismo se han incrementado en los últimos años, debido a que cada día las organizaciones gubernamentales y privadas se preocupan más porque el clima laboral de su empresa sea adecuado y propicio para la integración y trabajo en equipo.

En este material, se analizan el manejo y desarrollo adecuados de un equipo de trabajo, de especial relevancia para aquellas personas que tendrán bajo su mando un grupo o equipo de trabajo. Los directivos deben planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación provocan que un grupo avance en direcciones equivocadas;



### **Unidad 3**

## **Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



aunque pueden hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan de manera adecuada con los objetivos organizacionales.

Pero también encontramos que alguien puede ser un líder débil a la vez que un gerente relativamente eficaz, en particular si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar. Este conjunto de circunstancias es menos probable y, por tanto, se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada. Por fortuna, esta habilidad se adquiere mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.





### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### LO QUE SÉ

De acuerdo con tus conocimientos previos, responde lo siguiente.

1. ¿Qué entiendes por liderazgo?
2. ¿Qué características debe tener un líder?
3. ¿Qué entiendes por grupo?
4. ¿Qué entiendes por un equipo?



## Unidad 3 Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### TEMARIO DETALLADO (10 HORAS)

- 3.1. Grupos, equipos y la eficacia organizacional
- 3.2. Tipos básicos de grupos
- 3.3. Formación y desarrollo de grupos y equipos
- 3.4. Grupos y equipos más prominentes en las organizaciones actuales
- 3.5. Cómo manejar el conflicto
- 3.6. Liderazgo y poder



## Unidad 3 Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### Desarrollo de la unidad

#### 3.1. Grupos, equipos y eficacia organizacional

¿Qué hace la diferencia entre diversos niveles de alto desempeño de los equipos?  
¿Dónde y cómo funcionan mejor los equipos? ¿Qué puede hacer la dirección para aumentar su efectividad?

Las investigaciones realizadas al respecto en las dos últimas décadas han descubierto que hay una disciplina básica que hace funcionar a los equipos. También se concluye que los equipos y el buen rendimiento son inseparables. Pero la gente usa la palabra equipo tan a la ligera que se interpone en el camino del aprendizaje y la aplicación de la disciplina que lleva a un buen rendimiento.

Para que los ejecutivos tomen mejores decisiones en cuanto a si deben fomentar y usar equipos, cómo y cuándo hacerlo, es importante ser más preciso en cuanto a qué es un equipo y qué no lo es. La mayoría de los ejecutivos defienden el trabajo en equipo, y deben hacerlo; pero un equipo de trabajo de alto desempeño no es solamente cualquier grupo que trabaja unido.

#### La disciplina de los equipos de alto desempeño

El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomenta escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, dar el beneficio de la duda, brindar apoyo y reconocer los intereses y logros de otros. Dichos valores ayudan a que los equipos funcionen y también promueven el rendimiento individual, así como el de toda una organización. Pero los valores del trabajo en equipo por sí solos no



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



son exclusivos de los equipos, ni suficientes para asegurar el alto desempeño del equipo.

Para comprender cómo los equipos tienen un alto desempeño, se debe distinguir entre equipos y otras formas de grupos de trabajo. Esa distinción se convierte en resultados de alto desempeño, entendido, en un grupo de trabajo, como una función de lo que sus miembros hacen individualmente. El alto desempeño de un equipo incluye resultados individuales y "productos del trabajo colectivo". Un producto de trabajo colectivo es algo en lo que dos o más miembros deben trabajar juntos, como entrevistas, encuestas o experimentos; y refleja la contribución conjunta y real de los miembros del equipo.

Los grupos de trabajo son tan frecuentes como efectivos en grandes organizaciones donde la responsabilidad individual es de suma importancia. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas e ideas; tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo; y reforzar las normas de rendimiento individual, siempre está enfocado en las metas y responsabilidades individuales. Los miembros de grupos de trabajo no se responsabilizan de resultados que no sean los propios. Tampoco tratan de idear contribuciones para incrementar el alto desempeño que requieran del trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren de los grupos de trabajo fundamentalmente en que requieren tanto de la responsabilidad individual como de la mutua. Los equipos dependen del análisis, debates y decisiones en grupo, y de compartir información y normas de alto desempeño de las mejores prácticas. Los equipos tienen productos de trabajo discretos a través de las contribuciones conjuntas de sus miembros. Esto es lo que hace posible niveles de alto desempeño. En pocas palabras, un equipo es más que la suma de sus partes.



## Unidad 3 Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### **Administración de los equipos**

El primer paso para desarrollar un abordaje disciplinado de la administración de equipos es pensar en los equipos como unidades discretas de alto desempeño y no solamente como conjuntos de valores positivos. Después de observar y trabajar con equipos en acción, tanto exitosos como fracasados, se puede llegar a la siguiente definición: "Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas a un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y abordaje de los cuales se consideran mutuamente responsables. Que deben confiar en la cooperación de los miembros para experimentar el mayor éxito posible y alcanzar sus metas" (Mosley, 2005).

La esencia de un equipo es el compromiso común, que se convierte en una poderosa unidad de alto desempeño colectivo; sin ello, los grupos funcionan como personas independientes. Este tipo de compromiso requiere de un propósito en el que puedan creer los miembros del equipo. Puede ser que el propósito considerado sea "convertir las contribuciones de los proveedores en satisfacción de los clientes", "hacer de nuestra organización una de la que podamos enorgullecernos de nuevo" o "probar que todos los niños pueden aprender". Los propósitos de equipo creíbles tienen un elemento relacionado con ganar, ser los primeros, revolucionar o estar a la vanguardia.

### **Importancia del propósito en los equipos de trabajo**

Los equipos adquieren dirección, ímpetu y compromiso al trabajar para dar forma a un propósito significativo. Sin embargo, crear propiedad y compromiso hacia el propósito del equipo no es incompatible con aceptar una dirección inicial de fuera del equipo. La suposición a menudo sostenida de que un equipo no puede "poseer" su propósito a menos que la dirección lo deje solo, de hecho confunde a más equipos potenciales de



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



lo que ayuda. Esto, es un caso excepcional –por ejemplo, situaciones empresariales– cuando un equipo crea un propósito totalmente por sí mismo. La mayoría de los equipos exitosos dan forma a sus propósitos en respuesta a una demanda u oportunidad puesta en su camino, generalmente por los altos directivos. Esto ayuda a los equipos a iniciar sus labores planteando en términos generales el marco de referencia del desempeño esperado por la organización. La dirección es responsable de aclarar la constitución, justificación y desafío que debe superar el equipo. Sin embargo, la dirección también deberá conceder suficiente flexibilidad al equipo para que éste afiance su propio compromiso alrededor de dicho propósito y establezca sus metas, tiempos y métodos.

Los mejores equipos invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo explorando, dando forma y conviniendo un propósito que les pertenezca, colectiva e individualmente. Esta actividad de "propósito" continúa mientras dure el equipo. En contraste, los equipos fracasados rara vez hallan un propósito común. Por cualquier razón –un enfoque insuficiente en el desempeño, falta de esfuerzo, mal liderazgo– no se unen alrededor de una aspiración estimulante.

Los mejores equipos también traducen su propósito común en metas de desempeño específico, como reducir el índice de productos rechazados de los proveedores un 50% o aumentar las calificaciones de matemáticas de los alumnos de 40% a 95%. De hecho, si un equipo no establece metas de desempeño específicas o si esas metas no se relacionan directamente con el propósito general del equipo, sus miembros se confunden, apartan y revierten a un desempeño mediocre. En contraste, cuando los propósitos y metas se complementan y se combinan con el compromiso del equipo, se traducen en un potente motor de alto desempeño.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### ¿Cuántas personas integran un equipo efectivo?

Virtualmente todos los equipos eficaces varían de dos a veinticinco personas. Por ejemplo, el equipo que implementó el transporte sobre vagones plataformas de Burlington Northern tenía siete miembros; y el del periódico Knight-Ridder, catorce. La mayoría tenían menos de diez. El tamaño pequeño es ciertamente más una guía pragmática que una necesidad absoluta de éxito. Una gran cantidad de personas, digamos cincuenta o más, puede en teoría convertirse en un equipo. Pero es más probable que los grupos de ese tamaño se descompongan en sub equipos, en lugar de funcionar como una sola unidad.

¿Por qué grandes cantidades de personas tienen problemas para interactuar constructivamente como un grupo? Si eso sucede, es mucho menos factible hacer juntos un trabajo real. Así, es más probable que diez personas resuelvan sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas hacia un plan común y se hagan conjuntamente responsables de los resultados; no así un grupo de cincuenta personas.

Los grandes grupos también enfrentan problemas logísticos, como encontrar suficiente espacio físico y tiempo para reunirse. Además confrontan limitaciones más complejas, como conductas de amontonamiento, que evitan el intenso intercambio de puntos de vista, necesario para crear un equipo. Como resultado, cuando tratan de formular un objetivo específico, generalmente producen solamente "misiones" superficiales, y las buenas intenciones no se pueden traducir en objetivos concretos. Muy rápido tienden a llegar a un punto en el que las juntas se convierten en una obligación, una señal clara de que la mayoría de las personas del grupo no están seguras de por qué se han reunido, más allá de cierta noción de llevarse mejor. Todo el que ha pasado por uno de esos ejercicios sabe lo frustrante que puede ser. Este tipo de falla tiende a fomentar el escepticismo, lo que se interpone en el camino de los esfuerzos futuros del equipo.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### Otras características importantes en el equipo de trabajo

Además de encontrar el tamaño adecuado, los equipos deben crear la mezcla correcta de habilidades, es decir, cada una de las habilidades complementarias necesarias para hacer el trabajo del equipo. Por obvio que suene, es una falla común en equipos potenciales.

Los requisitos de habilidades entran en tres categorías bastante autoevidentes:

- Conocimientos técnicos o funcionales.
- Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones.
- Habilidades interpersonales.

Obviamente, un equipo no puede iniciar sin cierto complemento mínimo de habilidades, especialmente técnicas y funcionales. Sin embargo, son frecuentes los equipos cuyos miembros fueron elegidos principalmente sobre la base de compatibilidad personal o posición formal en la organización; y no se considera la mezcla de habilidades de sus miembros.

También es común enfatizar con exceso las habilidades al seleccionar el equipo. No obstante, en todos los equipos exitosos que hemos encontrado ninguno tuvo todas las habilidades necesarias desde el principio. El equipo de Burlington Northern, por ejemplo, inicialmente carecía de miembros con habilidades de mercadotecnia, pese a que su objetivo de desempeño era de mercadotecnia. Se observa, entonces, que los equipos son poderosos vehículos para desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar el objetivo de desempeño del equipo. Del mismo modo, la selección de los miembros del equipo debe apoyarse tanto en el potencial de habilidades como en habilidades ya comprobadas.





### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### Distribución de las tareas y compromiso con un alto desempeño

Los equipos efectivos desarrollan un fuerte compromiso con un método común, es decir, definen cómo van a trabajar juntos para lograr su propósito. Los miembros del equipo deben estar de acuerdo en cuanto a quién realizará qué tareas, cómo se fijarán los calendarios de trabajo y cómo se habrán de seguir. Además, qué habilidades o destrezas se requieren, cómo se va a lograr continuar siendo parte del equipo y cómo va a tomar y modificar decisiones el grupo. Este elemento, el compromiso, es tan importante para el rendimiento del equipo como lo es el compromiso para con sus propósitos y metas.

Ponerse de acuerdo sobre las partes específicas del trabajo y cómo se integran para hacer surgir las habilidades individuales y elevar el desempeño del equipo es la médula o núcleo que configura un método común. Quizá resulte obvio que un método que le delegue todo el trabajo real a unos cuantos miembros y, por tanto, se apoye exclusivamente en revisiones y reuniones para cumplir con el aspecto de "trabajar juntos", no puede sostenerse como un verdadero equipo. Cada miembro de un equipo triunfador realiza una cantidad equivalente de trabajo real. Todos los miembros, incluido el líder, contribuyen de manera concreta al trabajo o producto del equipo; esto es un elemento crucial de la lógica emocional que impulsa a un equipo hacia su máximo desempeño grupal.

Cuando las personas abordan una situación de equipo, especialmente en una organización, cada uno de ellos tiene asignaciones de trabajo preexistentes así como fortalezas y debilidades que reflejan una variedad de antecedentes profesionales, talentos, personalidades y prejuicios. Solamente mediante el descubrimiento mutuo y el entendimiento de cómo aplicar todos sus recursos humanos para un propósito común, un equipo puede encontrar y convenir el mejor abordaje para lograr sus metas. En esencia, dichas interacciones largas y, en ocasiones difíciles, implican un proceso de creación de compromiso en el que el equipo explora honestamente quién es mejor para



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



cada tarea y cómo se unirán los papeles individuales. En efecto, el equipo establece un contrato social entre los miembros, relacionado con su propósito y guía que rijan la forma en que deben trabajar juntos.

Ningún grupo se convierte en equipo hasta que puede considerarse responsable como equipo. Al igual que el propósito común y el abordaje, la responsabilidad mutua es una dura prueba. Por ejemplo, hay diferencia entre las frases "el jefe me considera responsable" y "nos consideramos responsables"; el primer caso puede llevar al segundo, pero sin el segundo no puede haber equipo.

La responsabilidad del equipo trata de las promesas sinceras que se hace una persona a sí misma y a otros, promesas que sostienen dos aspectos críticos de los equipos efectivos: compromiso y confianza. La mayoría de las personas entran a una situación de equipo precavidamente, porque el individualismo arraigado y la experiencia retraen de poner el destino en las manos de otros o aceptar responsabilidad por otros. Los equipos consiguen el éxito ignorando o deseando que desaparezca dicha conducta.

La responsabilidad mutua no puede forzarse, así como tampoco se obliga a que la gente confíe entre sí. Pero cuando un equipo comparte un propósito, metas y abordaje comunes, la responsabilidad mutua surge como contrapartida natural. La responsabilidad nace del tiempo, energía y acción invertidos en averiguar qué está tratando de lograr el equipo y cuál es la mejor forma para alcanzarlo, y lo refuerza.

Cuando la gente trabaja unida por un objetivo común surgen la confianza y el compromiso. En consecuencia, los equipos que disfrutan de un fuerte propósito y abordaje comunes se responsabilizan del desempeño del equipo, individualmente y como equipo. Este sentido de responsabilidad mutua también produce las recompensas abundantes del logro mutuo que comparten todos los miembros. Lo que se escucha una y otra vez de los miembros de equipos efectivos es que la experiencia les pareció estimulante y motivadora en formas que sus trabajos "normales" nunca podrían igualar.



## Unidad 3 Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



Por otro lado, los grupos establecidos principalmente para convertirse en un equipo o para mejorar el trabajo, comunicación, eficacia organizacional o excelencia, muy rara vez se convierten en equipos efectivos, como lo demuestra el resentimiento que quedó en muchas compañías después de experimentar con círculos de calidad que nunca tradujeron "calidad" en metas específicas. Solamente cuando se establecen metas de desempeño apropiadas, el proceso de analizarlas y los abordajes para lograrlas da a los miembros del equipo una opción cada vez más clara: pueden discrepar en una meta y el camino que elija un equipo y, en efecto, optar por salirse; o entrar con energía y hacerse responsables con y hacia sus compañeros de equipo.

### 3.2. Tipos básicos de grupos

#### Tipos de grupos

Existen muchos tipos de grupos según las finalidades para las cuales han sido creados; sin embargo, la clasificación más genérica y aceptable es la que se refiere a grupos formales e informales.

#### 1. Grupo formal

Este tipo de grupos se caracteriza porque, en la mayoría de los casos, la autoridad y toma de decisiones están regidas desde los niveles superiores, ya que su estructura está preestablecida por la organización. Los líderes y funciones de cada uno de los miembros del grupo ya están designados, por tanto, la participación y toma de decisiones se limitada según la flexibilidad que sus líderes establezcan. Estos grupos se hallan en las organizaciones, negocios, departamentos ejecutivos del gobierno, etcétera. A la vez, en estos grupos formales pueden crearse los grupos informales.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### 2. Grupo informal

Estos grupos se conforman por personas que se unen por algún objetivo o interés común y, a diferencia de los grupos formales, su estructura, autoridad, toma de decisiones y participación están regidas por todos los miembros del grupo. El líder es designado por todos y su función se limita a coordinar el desarrollo y la integración del mismo.

Este tipo de grupos puede formarse dentro o fuera de la organización y en ocasiones pueden beneficiarla o frenarla, en función de la naturaleza y los intereses del grupo. Algunos estudios han demostrado que un grupo informal bien intencionado favorece el incremento de la producción en una organización.

El psicólogo Elton Mayo realizó un estudio con los trabajadores de una organización, utilizando a los grupos informales como medio para aumentar la producción. De los resultados obtenidos, llegó a las conclusiones siguientes:

- La producción se elevó, ante todo por el cambio de actitud de los trabajadores hacia su trabajo y grupo.
- Al solicitar los investigadores ayuda y cooperación, lograron que los trabajadores se sintieran importantes.
- Habían encontrado un puesto y un grupo estable al cual pertenecer y un trabajo cuya finalidad veían con claridad.
- Quedó demostrado que la empresa, industria o institución, aparte de su producción bien específica, tiene una función social.
- Existe una organización formal y una informal integrada de pequeños grupos: con su propio liderazgo, normas y valores.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



Como se advierte en este estudio, dentro de los grupos formales existen grupos informales que pueden ayudar a la organización. Y cada uno de ellos desarrollará o se apoyará en diferentes tipos de liderazgo.

### **Clasificación de los equipos de trabajo**

Conviene que la mayoría de los equipos se clasifiquen de tres formas: los que recomiendan cosas, los que hacen cosas y los que dirigen cosas. Lo anterior porque en la práctica cada tipo enfrenta un conjunto de características variantes.

#### 1. Equipos que recomiendan cosas

Incluyen grupos de trabajo, grupos de proyecto y grupos de auditoría, calidad o seguridad, a quienes se les pide que estudien y resuelvan problemas en particular. Con frecuencia, tienen fechas límite predeterminadas. Estos equipos tienen dos puntos críticos que les son únicos: un inicio rápido y constructivo, y se encargan de la transferencia final requerida para lograr que se implementen sus recomendaciones.

#### 2. Equipos que hacen cosas

Incluyen personas que están en las líneas frontales o cerca y que son responsables de la manufactura básica, desarrollo, operaciones, mercadotecnia, ventas, servicio, y otras actividades de adición de valor de una organización. Con algunas excepciones, como en el desarrollo de nuevos productos o el diseño de proceso, hacen cosas que tienden a no tener fechas de terminación fijas porque sus actividades son continuas.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### 3. Equipos que dirigen cosas

A pesar de que muchos líderes se refieren a un grupo subalterno como equipo, pocos grupos realmente lo son; y los grupos que se convierten en verdaderos equipos rara vez piensan en sí mismos como equipos porque están demasiado enfocados en los resultados de desempeño. Sin embargo, la oportunidad para dichos equipos incluye grupos de los niveles más altos de la empresa hasta los niveles divisionales o funcionales. Ya sea que estén a cargo de miles de personas o sólo de unas cuantas, mientras el grupo supervise ciertos asuntos, programa continuo o actividad funcional significativa, es un equipo que dirige cosas.

Los grupos de trabajo presentan menos riesgos. Los grupos de trabajo efectivos necesitan poco tiempo para dar forma a su objetivo, ya que el líder generalmente lo establece. Las juntas se desarrollan con órdenes del día bien jerarquizadas, y se implementan decisiones mediante asignaciones y responsabilidades individuales y específicas. Por tanto, si las aspiraciones de desempeño pueden cumplirse por medio de personas que hagan bien sus trabajos respectivos, la mayoría del tiempo el abordaje del grupo de trabajo es más cómodo, menos arriesgado y menos perturbador que procurar niveles de desempeño de equipo más difíciles de conseguir. De hecho, si no hay necesidad de desempeño para el abordaje de equipo, los esfuerzos dedicados a mejorar la efectividad del grupo de trabajo tienen mucho más sentido que enredarse tratando de convertirlo en un equipo.

Después de haber señalado lo anterior, se cree que el nivel extra de desempeño que pueden lograr los equipos se está haciendo crítico para un número cada vez mayor de organizaciones que atraviesan grandes cambios durante los cuales el desempeño de la organización depende de un cambio de conducta general. Cuando los altos directivos usan equipos para dirigir cosas, deben asegurarse de que el equipo logre identificar objetivos y metas específicos.



### Unidad 3 Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



#### 3.3. Formación y desarrollo de los grupos y equipos

##### ¿Qué es un grupo?

Un grupo es "un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud de sus miembros. Implica la existencia de interrelaciones concretas entre las personas" (Lewin, 1959, en Luft, 1992). O "cualquier número de personas que interactúan entre sí y que comparten una conciencia de pertenencia o afiliación basada en expectativas de conducta comunes" (Cohen, en Beal, 1985).

Con base en las definiciones anteriores, se puede afirmar que un grupo es un conjunto de organismos en el que la existencia de todos es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales de cada uno. Es decir, las necesidades determinan la actividad de las personas en el sentido de su satisfacción. Las metas de amor, protección y perdurabilidad de la especie; las que incumben a un desarrollo continuado de los conocimientos y recursos culturales que perfeccionan integralmente al ser humano; las necesidades de producción de los bienes materiales requeridos para la vida; las metas de libertad, etcétera, que elevan al hombre por encima de la condición de encadenado a la lucha por la mera subsistencia, necesariamente funden a las personas en una conducta encaminada al logro de fines comunes.

##### La producción de grupos

Que toda relación entre dos o más personas tenga una finalidad implica que las interacciones entre ellas son para producir el resultado deseado. Las necesidades comunes reúnen a los seres humanos y su actividad conjunta genera la satisfacción de esas necesidades tanto a nivel individual como grupal.



## Unidad 3

### Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



#### Medios de producción del grupo

- *Miembros del grupo.* Elemento humano.
- *Recursos del grupo.* Conocimientos e instrumentos.
- *Metas del grupo.* Los fines del grupo que son interdependientes y promovidos por los miembros. Esto quiere decir que un miembro sólo puede lograr la meta o parte de ella en la medida que todos los demás puedan lograrla.

Las metas comunes se caracterizan porque, en la medida en que un miembro logra la meta o parte de ella, el grupo la alcanza en esa misma medida.

#### Relaciones del grupo

- *Relaciones de liderazgo.* Para lograr metas comunes, las personas se asocian de la manera más conveniente; a veces, se escoge una directiva; otras, se elige a una sola persona que los dirija. En los grupos informales, la solución no específica es la común, es decir, en ocasiones una persona se hace el centro de atención; y en otras, el grupo le concede a un miembro distinto toda primacía; más aún, en una misma reunión el liderazgo puede pasar a varios miembros en distintos momentos, según las necesidades y actividades del propio grupo. En los grupos formales, este liderazgo se encuentra definido por una jerarquización bien establecida por niveles de mando.
- *Relaciones de tiempo libre.* Proceso de interacción para el logro de las metas comunes, las personas se van conociendo mejor y descubriendo o creando





### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



intereses mutuos al margen de las metas. Por ejemplo, dos oficinistas descubren que son aficionados al ajedrez porque uno de ellos vio sobre el escritorio del otro una revista del tema; este interés común ajeno a la meta crea en ellos un nexo de simpatía y solidaridad que va a facilitar específicamente sus relaciones laborales y se extenderá hasta las horas libres de la tarea. Es decir, las relaciones de tiempo libre producen y a la vez manifiestan los bienes intangibles psicosociales de todo el grupo. Las relaciones de tiempo libre mantienen y refuerzan al mismo grupo; calman las situaciones tensas o explosivas; hacen amables las relaciones interpersonales en la actividad que se refiere a las metas; proveen de oportunidades para ser tomados en cuenta quienes pertenecen a las minorías; estimulan el sentido de ser y de pertenecer de cada uno de los miembros; y aumentan la interdependencia creando sólidos nexos interpersonales.

- *Relaciones con exogrupos.* Igual que las personas, los grupos se encuentran inmersos en relaciones con otros grupos. Es imposible que se dé un grupo en total aislamiento toda vez que, estando constituido por miembros que satisfacen otras necesidades en otros grupos, indirectamente el grupo en cuestión se ve determinado en mucho por aquéllos. De aquí la importancia de que la relación fijada por cada miembro de un grupo con los de otro sea agradable y adecuada: la interacción y, hasta cierto punto, la interdependencia que en algunos momentos se da entre dos equipos de trabajo ayudan o dificultan el logro de las metas de cada uno de ellos.

También son necesarias las relaciones informales entre los miembros de un grupo y otro. De éstas dependerá la cooperación, colaboración y disponibilidad para conseguir los medios que permitan el cumplimiento de las tareas de cada uno, así como mantener y reforzar un clima organizacional de amistad y



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



compañerismo que alivie las tensiones y permita un sentimiento de afiliación y pertenencia a una institución.

- *Interacciones en el grupo.* Hasta aquí se han descrito los factores que intervienen en todo grupo, "los medios que utiliza para producir y las relaciones que establece durante la producción", y que se pueden sintetizar en la conducta del grupo. Se denomina conducta de grupo al "proceso mismo de producción", es decir, la actividad del grupo encaminada al logro de sus metas y que colateralmente crea los bienes intangibles; y también a las maneras de interactuar o la "participación" de cada uno de los miembros, los "roles o papeles" de cada integrante para que el grupo llegue a la realización de sus fines. Hay roles positivos: aquellos que de alguna manera facilitan e impulsan el desarrollo del grupo; y negativos, que interfieren o frenan este desarrollo.

### Roles positivos en el grupo

- *Iniciador.* Sugiere o propone nuevas ideas o formas alteradas de considerar los problemas o los objetivos del grupo.
- *El que busca información.* Solicita aclaración de las sugerencias hechas en términos de su adecuación verdadera; pide información autorizada y los hechos pertinentes al problema de discusión.
- *El que busca opinión.* Solicita una aclaración de los valores pertinentes a lo que el grupo emprende o de los valores comprendidos en una sugerencia hecha o en sugerencias alternativas.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



- *El que da opinión.* Expone su creencia o su opinión atinadamente a una sugerencia hecha o a sugerencias alternativas.
- *Elaborador.* Formula significados y aclara la razón de ser de las sugerencias presentadas.
- *Coordinador.* Trata de relacionar unos conceptos o ideas con otros y unificar las actividades de los miembros del grupo.
- *Orientador.* Define la posición del grupo y lo reubica en la dirección de sus objetivos, señalando las desviaciones que éste tiene en relación con la dirección planteada originalmente.
- *Vigorizador.* Impulsa al grupo a que actúe, estimulando constantemente a los miembros para lograr una mayor actividad.
- *Estimulador.* Alaba a los demás, está de acuerdo con sus ideas y las acepta; su actitud siempre es amistosa y solidaria.
- *Conciliador.* Interviene para tratar de evitar disputas internas, alivia las tensiones y busca la unión del grupo.
- *Mediador.* Es capaz de ceder, admitir sus errores, disciplinarse o transigir para buscar el alivio de un conflicto dentro del grupo.

### Roles negativos

- *Agresor.* Diluye o minimiza la importancia de otros, expresa su desaprobación a todo el grupo o algún miembro; llega incluso a gastar bromas hirientes.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



- *Obstruccionista.* El que con una actitud negativa se resiste al cambio y generalmente se observa irrazonable; trata de volver a traer cuestiones que el grupo ya pasó por alto.
- *Buscador de alabanzas.* Trata de llamar la atención hablando de sus propios éxitos y lucha por evitar que se le coloque en una posición inferior.
- *El que se confiesa.* Utiliza al grupo para expresar sus sentimientos, pensamientos o ideologías que realmente no tienen nada que ver con lo que se está tratando.
- *Juguetón.* Demuestra una total indiferencia por los trabajos del grupo, actúa cínica y descaradamente.
- *Dominador.* Trata de afirmar su autoridad y manejar al grupo recurriendo a la afirmación de su superioridad.
- *El que busca ayuda.* Trata de despertar la compasión de los demás miembros y se vale de actos que manifiestan su inseguridad propiciando confusión.
- *El que aboga por intereses particulares.* Está centrado en sus propias ideas y motivaciones; habla en nombre del “pobre”, “la comunidad”, “el obrero”, “el ama de casa”, generalmente disimulando sus propios prejuicios en el estereotipo que mejor le acomoda, sin considerar a los demás.



## Unidad 3

### Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



#### Otros roles

- *Observador.* Aquel que lleva un registro de la actuación del grupo y ocasionalmente contribuye con algunos datos.
- *Seguidor.* Aquel que pasivamente sigue la marcha de los acontecimientos.

Lo anterior pone de manifiesto los diferentes roles que los miembros de un grupo pueden asumir. Sin embargo, el grupo alcanzará la madurez en la medida en que cada uno de los participantes se sienta seguro dentro del grupo y en la que éste propicie un ambiente de aceptación entre sus integrantes.

#### 3.4. Grupos y equipos más prominentes en las organizaciones actuales

Las organizaciones modernas están compuestas por capital humano de gran calidad que sumando sus esfuerzos logra tener una dinámica interna que los posiciona en el mercado como organizaciones valiosas. Estos equipos y su ejemplo alcanzan relevancia dado que su mecánica interna se diferencia de las organizaciones. Parte de esa lógica interna se desglosa a continuación.

#### El trabajo en equipo y el logro de la tarea

Se debe procurar llevar a cabo una mayor cantidad de trabajo en equipo, más que empeños individuales, ya que los resultados de estas tareas dependerán del grado de integración, es decir, de los procesos que fortalecen, regulan y perpetúan al grupo. El trabajo en equipo aparece con la intención de obtener mejores y mayores resultados; la cooperación fructífera dependerá de nuestra habilidad, tanto para unir hombres y



### **Unidad 3**

## **Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



puestos como para unir a hombres con hombres. Se trate de un nuevo trabajo o de un nuevo grupo, tendremos cosas que aprender y para la mayoría de nosotros significará un cambio en nuestro comportamiento. En ello entran en juego las habilidades personales; incluso recientes investigaciones plantean que la permanencia y éxito de los ejecutivos depende más de sus habilidades gerenciales (liderazgo, integración de equipos, relaciones humanas, comunicación, etcétera) que de sus conocimientos técnicos.

### **Cambio de comportamiento**

Lewin (1959) afirmaba que podía necesitarse un grado bastante considerable de agitación emocional para "descongelar" el nivel actual y "recongelarse" en el nuevo nivel. Consideraba también que cualquier cambio tenía mejores posibilidades de éxito si el traslado de un nivel a otro era grande en vez de pequeño; cuando una persona abandona una creencia, la abandona por completo y no en forma gradual. Las personas no cambian su comportamiento a menos que la situación presente no satisfaga sus necesidades, y al estar bajo tensión están listos para el cambio.

Las personas actúan más o menos como los miembros de su grupo piensan que deberían actuar. Para cambiar un grupo debemos intentar cambiar su medio ambiente, y esto implica alterar la constelación de fuerzas actual para liberar inmediatamente las fuerzas del nuevo esquema. Debemos planear con el grupo para que éste entienda la esencia del cambio y la naturaleza del grupo, los responsables o líderes de un grupo no deben abrigar temor de admitir sus errores; es mejor que las personas piensen que la administración es honesta a que piensen que es infalible y luego comprobarse lo contrario.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### ¿Qué nos mantiene unidos en un grupo y logrará el éxito?

"Un grupo es un conjunto de personas en el cual la existencia de todos es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades de cada uno" (Catell, Raymond 1956, en Luft, 1992). Con base en esta definición, hallamos que grupos diferentes proporcionarán clases y cantidades diferentes de satisfacción y esperanza al formar parte de un grupo, esto es porque en él se puede encontrar la solución a problemas. Se forma un grupo por el prestigio, la seguridad o la oportunidad que ofrece para resolver problemas demasiado grandes para una sola persona.

Alguien puede ingresar a un grupo de manera voluntaria o "inducido". En los grupos voluntarios, la persona acepta y se conforma con las normas del grupo porque así se desea obtener la aprobación; pero el grupo será más atractivo si se ayuda al establecimiento de normas, se solucionan problemas y se participa en decisiones.

En el grupo no voluntario, la decisión de aceptación se basa en motivos propios, más que en cualquier deseo de satisfacer a aquellos que tienen poder sobre los demás. Por eso estos grupos se hacen atractivos al satisfacer las necesidades auto-orientadas.

Para hacer más atractivo a un grupo, se recomienda adoptar las siguientes medidas:

- Hacerlo más eficaz en la solución de sus problemas principales.
- Proporcionar una mejor posición y un mayor reconocimiento a todos los miembros.
- Hacer que las interacciones dentro del grupo sean más libres y amistosas.
- Hacer las relaciones en forma de cooperación y no de competencia.
- Valorar favorablemente las actividades del grupo.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



Un grupo atractivo es un equipo con gran cohesión y ésta no se puede obtener si no se cuenta con un conjunto más o menos homogéneo. En este orden, las personas se unen a grupos por muchas y variadas razones:

- Se tiene un nivel elevado de interés por integrarse a un grupo. El motivo puede ser que las cosas que las personas desean se encuentran en los grupos y las cosas que anhelan hacer las realizan dichos grupos.
- Porque proporcionan estatus o posición, superioridad, prestigio y la oportunidad de aumentar nuestro propio ego.
- Porque la unión brinda la oportunidad de ampliar nuestra visión de las cosas, una oportunidad de extender nuestro círculo de contactos personales y la oportunidad de servir a nuestros semejantes.

Las personas que se niegan a ser miembros de un grupo es porque ven un futuro que les puede exigir demasiado esfuerzo de su parte o temen comprometerse, o debido a que no entienden los procesos a través de los cuales funciona la democracia. Por eso, la meta será buscar nuevos miembros que satisfagan las necesidades del grupo y evitar todas aquellas situaciones en las cuales el equipo pueda considerar que ha obtenido un miembro inconveniente y perjudicial, o que el nuevo miembro se dé cuenta que ha ingresado a un grupo inconveniente o que no le interesa.

### **Ventajas de transformar el propósito en metas de desempeño**

- *Transformar directivas amplias en metas de desempeño específicas y cuantificables es el primer paso seguro para que un equipo trate de dar forma a un propósito significativo para sus miembros.* Metas específicas, como sacar al





### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



mercado un nuevo producto en menos de la mitad del tiempo normal, contestar a todos los clientes a más tardar en 24 horas o lograr un índice de cero defectos mientras se disminuyen simultáneamente los costos un 40%, ofrecen firmes puntos de apoyo a los equipos.

- *Las metas de desempeño específicas de los equipos les ayudan a definir un conjunto de productos del trabajo que son diferentes de la misión de toda una organización y de los objetivos de trabajo individuales.* Como resultado, dichos productos del trabajo requieren del esfuerzo colectivo de los miembros del equipo para hacer que suceda algo específico que, en sí mismo, agrega valor real a los resultados. En contraste, simplemente reunirse de vez en vez para tomar decisiones no mantendrá el desempeño del equipo.
- *La especificidad de los objetivos de desempeño facilita la comunicación clara y el conflicto constructivo dentro del equipo.* Cuando un equipo a nivel de planta, por ejemplo, establece la meta de reducir el tiempo promedio de cambio de máquinas a dos horas, la claridad de la meta obliga al equipo a concentrarse en lo que se requiere para lograrlo o reconsiderar la meta. Cuando dichas metas son claras, los análisis pueden enfocarse en cómo lograrlas o si deben cambiarse; si las metas son ambiguas o inexistentes, dichos análisis son mucho menos productivos.
- *La factibilidad de metas específicas ayuda a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados.* Un equipo de desarrollo de productos de la división de sistemas periféricos de Eli Lilly estableció criterios determinados para la introducción al mercado de una sonda ultrasónica para ayudar a los médicos a localizar venas y arterias profundas. La sonda debía tener una señal audible a través de una profundidad específica de tejido, poder fabricarse a un índice de 100 al día y tener un costo unitario inferior a una cantidad preestablecida. Como el equipo podía medir sus progresos contra cada uno de esos objetivos



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



específicos, sabía dónde estaba durante el proceso de desarrollo; si había logrado sus metas o no.

- *Como lo ilustran algunos programas de formación de equipos, los propósitos específicos tienen un efecto nivelador que genera la conducta del equipo.* Cuando un grupo pequeño de personas se propone saltar un muro o reducir 50% el tiempo de ciclo sus títulos, cargos y otros galones respectivos se desvanecen. Los equipos que tienen éxito evalúan qué y cómo puede contribuir mejor cada persona a la meta del equipo y, más importante, lo hace en términos del objetivo de rendimiento mismo y no del estatus o personalidad de un individuo.
- *Las metas específicas permiten a un equipo lograr pequeñas victorias a medida que lucha por un objetivo más amplio.* Esas pequeñas victorias son invaluable para crear un compromiso y superar los obstáculos inevitables que se interponen en el camino de un objetivo a largo plazo. Por ejemplo, el equipo de Knight Rider convirtió una meta estrecha para eliminar errores en un objetivo apremiante de servicio al cliente.
- *Las metas de desempeño son apremiantes, son símbolos de logro que motivan y dan energía.* Hacen que los miembros de un equipo se comprometan, como equipo, a hacer una diferencia. El drama, la urgencia y el temor sano al fracaso se combinan para impulsar a los equipos que tienen su vista colectiva en una meta factible, pero estimulante; es su reto.

Así, la combinación de propósito y metas específicas es esencial para el alto desempeño. Cada meta depende de la otra para continuar siendo relevante y vital. Las metas de desempeño claras ayudan a un equipo a seguir la huella de sus progresos y hacerse responsable; las aspiraciones más amplias, incluso nobles, en el propósito de un equipo dan significado y energía emocional.



## Unidad 3

### Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



#### 3.5. Cómo manejar el conflicto

El conflicto es la reacción psicológica y conductual a la percepción de que otra persona o grupo nos está impidiendo (interferencia) lograr una meta, privando del derecho a comportarse de una manera particular o violando expectativas de una relación (Aamodt, 2010).

#### Origen del conflicto

El conflicto es una planta que florece en todos los terrenos y nace de múltiples raíces:

- La subjetividad de la percepción.
- La información incompleta.
- Fallas naturales de la comunicación interpersonal.
- Desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles.
- Diferencias de caracteres.
- Presiones que causan frustración
- Pretensión de igualar a los demás con uno mismo.
- Separatismos y divisiones.
- Exceso de intimidad e interdependencia.
- Conductas inadecuadas en la comunicación.

La actitud de un buen líder en muchas ocasiones deberá contender con el ámbito emocional surgido a partir de la interacción personal. "Liderar es dar energía" (Covey, 1998). El modo como influye el líder en las emociones del equipo es clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la expresión facial o el tono de voz del



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



líder puede tener muchísimo impacto en el equipo. En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder debe poseer la aptitud de la influencia para ser en realidad un líder. Las personas con esta capacidad saben percibir y hasta prever la reacción que causará su mensaje, por tanto, pueden conducir a todos hacia la meta.

Los líderes tienen aptitud para manejar conflictos. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles, o detectarlas antes que se generen, es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos. Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación. Esta aptitud es vital porque toda negociación lleva una carga emocional: quien sea más inteligente emocionalmente poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

Pero no todo es favorable, también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al equipo puede provocar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo, en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario, y desmoralizar a la gente. Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir no con decisión, y no por eso desmotivar.

Un líder fuerte no actúa como cerebro del grupo, ni toma decisiones autónomas, sino que coordina y estimula para lograr el consenso. Cuando el líder expresa su idea demasiado pronto puede llegar a producir un efecto: "tiene razón, no opinemos", por lo que es conveniente que no opine de entrada. En este sentido, los jefes de equipos de alto desempeño lideran mejor cuando menos lideran. El liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

Además, un buen líder debe desarrollar técnicas y actitudes adecuadas para afrontar los conflictos:



## Unidad 3

### Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



- Aceptar la condición humana.
- Enfrentar el conflicto más que posponerlo.
- Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar, vencer dificultades.
- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente; no convertir conflictos reales en personales, sanar el mundo interno con ayuda profesional y procesos personales.
- Aprender a dialogar y para ello cultivar la empatía; entender al otro antes que defenderse de él.
- Fomentar en sí mismo y en el equipo la actitud de “ganar-ganar”.
- Combinar la disposición a la tolerancia con asertividad (firmeza, seguridad, fuerza constructiva, solidez).
- Encauzar la agresividad evitando los extremos: reprimir y explotar. Buscar desahogos expresando los propios sentimientos canalizados de manera oportuna.

### 3.6. Liderazgo y poder

En una organización formal de grupo de trabajo, lo que parece tener una distinción especial es el nivel formal entre estructuras de poder (es decir, en un organigrama, quién manda sobre quién, y quién posee poder sobre las personas, sobre información, sobre decisiones) y estructuras de trabajo (oficialmente quién trabaja para quién). Se definirá y diferenciará, entonces, entre liderazgo formal y liderazgo informal.

#### Liderazgo formal

Es aquel en donde el dirigente es el centro de decisión y acción; o sea, donde el líder decide y ordena o donde prueba o vende ideas o decisiones y además es impuesto por



### **Unidad 3**

## **Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



la organización, en apego a una estructura formal designada por los procedimientos y la administración de la organización.

### **Liderazgo informal**

Es aquel en el cual el grupo es el centro de la decisión y acción; asimismo, el líder consulta, se une al grupo o delega. En este caso, la autoridad proviene del grupo, el cual toma al líder como su representante y participante, ya que fue elegido por consenso general.

Como se afirmó antes, sumado al poder y la autoridad formal brindados por la empresa, el líder debe poseer la aptitud de influencia para ser un líder efectivo y, si es necesario, asumir el liderazgo informal o aliarse con los líderes naturales reconocidos por el equipo para poder llevar a cabo las metas y objetivos del equipo. El líder efectivo puede conducir a todos hacia la meta buscada. El liderazgo se basa en inspirar y guiar a los individuos o equipos despertando entusiasmo, orientando el rendimiento del equipo y poniéndose a la vanguardia.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras, y puede constituir aproximadamente el 60% de los ingredientes para el rendimiento máximo de un individuo. Pero en el caso de un líder, las organizaciones consideran que prácticamente del 80 al 100%, el liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

### **Cooperación y colaboración**

La colaboración se relaciona con la inteligencia social, saber aprender entre todos y de todos, para lo cual se requiere inteligencia emocional. Un experimento realizado en la universidad de Cambridge clarifica el tema: de un análisis de 120 equipos gerenciales



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



simulados que debían tomar decisiones en nombre de una empresa, se demostró que las mejores decisiones no las tomaban los equipos formados por personas dotadas de alto coeficiente intelectual, sino los menos brillantes "individualmente". Esto se debió a que los más inteligentes perdían tiempo en el debate competitivo demostrando sus facultades académicas y ninguno se preocupaba por ejercer las demás funciones necesarias para la coordinación del equipo: planificación, recolección de información, elaborar un plan de acción, etcétera.

La inteligencia grupal es abrumadoramente mayor que la suma de las individuales si los integrantes poseen inteligencia emocional y pueden relacionarse de manera fluida. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada sujeto tiene sólo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea. Las aptitudes de la inteligencia emocional (colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etcétera) favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo. Si se pregunta a los triunfadores cómo aprendieron lo que saben, seguramente dirán: "casi todo lo que sabemos lo aprendimos los unos de los otros". Eso requiere además de inteligencia cognitiva, inteligencia social.

Muchos elementos son relevantes para la efectividad de los equipos de trabajo, pero el "humano" es el más importante. Así como el factor técnico se relaciona con el coeficiente intelectual, el humano lo hace con la inteligencia emocional. Las personas dotadas con la aptitud de colaboración promueven un clima amigable de trabajo, compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la organización: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



Además, una aptitud muy importante vinculada con los equipos de trabajo es la capacidad de trabajar en equipo. La ventaja principal de utilizar equipos es que la gente se siente más satisfecha con la combinación de cooperación y autonomía ofrecida por los equipos de alto desempeño. La inteligencia emocional permite que se fomente el debate abierto y riguroso, y que los integrantes realicen un examen crítico de las suposiciones de ellos mismos. Ese nivel de apertura es una cuestión de fuerte contenido emocional que divide la fina línea entre llegar a una solución o terminar todos peleados en una reunión de acalorada discusión.

Si las discusiones se sobrecargan de emociones, se perjudica la calidad de las decisiones. En cambio, las aptitudes emocionales tales como conocimiento de uno mismo, empatía y comunicación fomentan una buena discusión.

Uno de los cambios en los últimos años es la necesidad de adaptación al cambio. Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores, mas saben reconocer el valor de una idea novedosa. No ordenan ni dirigen, sino que inspiran (en lo intelectual y emocional); movilizan a la gente despertando emociones con respecto a su trabajo. En el control de los equipos radica el verdadero poder que legitima las decisiones tomadas por los líderes en las organizaciones.

Además de la conformación del equipo y grupo de trabajo, el perfil del líder cobra relevancia como se analiza a continuación.

### **Estilos de liderazgo**

La manera como un líder utiliza el poder establece también un tipo de liderazgo: autocrático, participativo y de rienda suelta. Cada estilo tiene sus beneficios y limitaciones; un líder emplea los tres en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser el





### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



dominante. Por ejemplo, el supervisor de una fábrica que normalmente es autocrático, pero actúa en forma participativa al determinar los programas de vacaciones y presenta una actitud de rienda suelta al seleccionar a un representante departamental para el comité de seguridad.

#### 1. Líderes autocráticos

Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. Este liderazgo normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado con el autócrata benevolente, quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático: con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, particularmente si es extremo al punto de crear temor y frustración.

#### 2. Líderes participativos

Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas y la participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

### 3. Líderes de rienda suelta

Evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezcan fines cruzados, y eso puede degenerar en el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en las que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo (Davis y Newstrom).



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se revisaron los conceptos de grupo, la manera como se conforman y los procesos para se conviertan en equipos de trabajo. Así, cualquier número de personas reunidas podría ser un grupo, pero se necesitan ciertos factores de cohesión, pertenencia e identificación para llegar a un reconocimiento de un equipo de trabajo. De este modo, el equipo se constituye como la unidad de trabajo que persigue metas, está cohesionada, colabora con interdependencia y tiene procesos de trabajo que permiten llegar a altos desempeños y propician el crecimiento individual y grupal.

La eficiencia de un equipo se valorará en términos de los alcances que logre y su eficacia como resultado de las actividades que mejoran la estructura, tecnología y personal de una organización, de tal modo que ésta pueda alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, se examinaron las características positivas de un grupo o equipo de trabajo, así como los tipos de grupos que pueden darse dentro de un ámbito organizacional. Y se consideró que la informalidad o formalidad de los mismos impactará en el desempeño de las funciones de la organización.

Los equipos que destacan se caracterizan por mantener la meta, el espíritu de cohesión, un liderazgo consistente y alta motivación para desempeñarse; además, canalizan los conflictos de manera temprana y los previenen. En esto incide mucho el liderazgo por dos causas: el estilo del líder y su atención a las personalidades de cada miembro del equipo. Si atiende ambos aspectos, el líder garantiza la conducción del equipo y la llegada a la meta.



## Unidad 3

### Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



## GLOSARIO

### Equipo

Número pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas a un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y abordaje de los cuales se consideran mutuamente responsables.

### Grupo

Conjunto de organismos en el que la existencia de todos es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales de cada uno.

### Líder

Persona que desarrolla técnicas y actitudes adecuadas para afrontar los conflictos:

### Poder

Capacidad para influir en las personas, acontecimientos y decisiones.

### Conflicto

Reacción psicológica y conductual a la percepción de que otra persona o grupo nos está impidiendo (interferencia) lograr una meta, privándonos del derecho a comportarnos de una manera particular o violando nuestras expectativas de una relación.

### Liderazgo

Acción de conducir, orientar, influir y motivar a los miembros de la organización en el desempeño de sus obligaciones y responsabilidades. Para Franklin y Krieger (2011), es la “capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación”.



**Unidad 3**  
**Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



**ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

**ACTIVIDAD 1**

Elabora un cuadro comparativo sobre las características de los diferentes tipos de grupos revisados en esta unidad.



**Unidad 3**  
**Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



**CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO**

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué es un equipo?
2. ¿Qué es un grupo?
3. ¿Cuáles son los tipos básicos de grupos?
4. ¿Cómo se forma un grupo?
5. ¿Cuándo puede decirse que un grupo pasa a ser equipo?
6. ¿Qué caracteriza a los equipos de alto desempeño?
7. ¿Qué es un conflicto?
8. ¿Qué caracteriza a un líder?
9. ¿Cómo se ejerce el liderazgo según las relaciones de poder?
10. ¿Cuáles son los problemas logísticos que enfrentan los grupos grandes para cumplir con el objetivo?
11. Menciona tres características importantes de un equipo de trabajo.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



### LO QUE APRENDÍ

Elabora un mapa conceptual sobre las características más importantes de un equipo de trabajo y sus miembros.



**Unidad 3**  
**Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



**EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN**

*1. Responde verdadero (V) o falso (F).*

|  | VERDADERO | FALSO |
|--|-----------|-------|
| 1. Un producto del trabajo colectivo es algo en lo que dos o más miembros deben trabajar juntos.                       | ( )       | ( )   |
| 2. Los miembros de grupos de trabajo no se responsabilizan de resultados que no sean los propios.                      | ( )       | ( )   |
| 3. Los equipos trabajan únicamente para los fines que requiere el grupo y en beneficio de éste.                        | ( )       | ( )   |
| 4. Los grandes grupos enfrentan problemas logísticos, como encontrar suficiente espacio físico y tiempo para reunirse. | ( )       | ( )   |
| 5. Los equipos efectivos realizan un trabajo ordenado excepto el líder, quien sólo indica lo que debe realizarse.      | ( )       | ( )   |





### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



*II. Selecciona la respuesta correcta.*

1. Estos grupos se conforman por personas que se unen por algún objetivo o interés común. La autoridad, la toma de decisiones y la participación están regidas por todos los miembros del grupo.

- a) Grupo formal.
- b) Líderes.
- c) Grupo informal.
- d) Equipo.

2. Este tipo de grupos se caracteriza porque, en la mayoría de los casos, la autoridad y la toma de decisiones se rigen a través de los niveles superiores, ya que su estructura se encuentra preestablecida por la organización.

- a) Grupo formal.
- b) Grupo informal
- c) Líderes.
- d) Equipo

3. Conjunto de organismos en el que la existencia de todos es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales de cada uno.

- a) Equipo.
- b) Conjunto.
- c) Líderes.
- d) Grupo.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



4. Las relaciones \_\_\_\_\_ son un tipo de interacción en donde las personas se van conociendo mejor y descubriendo o creando intereses mutuos al margen de las metas. Crean nexos de simpatía y solidaridad que facilitarán sus relaciones laborales y se extenderán hasta las horas libres de la tarea para el logro de las metas comunes.

- a) con exogrupos
- b) de tiempo libre
- c) de liderazgo
- d) positivas

5. El liderazgo \_\_\_\_\_ es aquel en donde el dirigente es el centro de decisión y acción; es decir, donde el líder decide y ordena o donde prueba o vende ideas o decisiones y además es impuesto por la organización, en apego a una estructura formal designada por los procedimientos y la administración de la organización.

- a) formal
- b) informal
- c) efectivo
- d) autocrático



### Unidad 3 Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



## MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Autor   | Capítulo    | Páginas |
|---|-------------|---------|
| Aamodt, Michael. "Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado" (6. <sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning. | 11, 12 y 13 |         |
| Covey, Stephen R. (1998). <i>Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</i> . México: Paidós.                               | III         |         |
| Keith Davis, John W. Newstrom. <i>Comportamiento Humano en el Trabajo</i> . McGraw-Hill.                                      |             | 245-248 |
| Lewin, Kurt. (1964). <i>Génesis y desarrollo de grupos</i> . Marova.  | 4 y 5       |         |

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Egan, Gerard. (1990). *Manual de adiestramiento en relaciones de grupos. El laboratorio de relaciones interpersonales; teoría y práctica del sensitivity training*. México: Iberoamericana.

Goleman, Daniel. (2002). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

Hall, D. M. (1992). *Dinámica de la acción de grupo*. Editorial Herrero Hermanos, Sucesores.

Kstzenbach, Jon R. Douglas y K. Smith. (1999). *La disciplina de los equipos*. Boston, Ma.



### Unidad 3

## Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)



Kupferman, Silberstein E., González Núñez, J. de Jesús, Monroy de Velazco A. (1992). *Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas*. Editorial Concepto.

Luft, Joseph. (1992). *Introducción a la dinámica de grupos*. Barcelona: Herder.

Maisonneuve, Jean. (1990). *La dinámica de los grupos*. Ediciones Nueva Visión.

Makarenko J. (1994). *Teoría y dinámica de grupos*. México: Trillas.

Meigniez, Roberto. (1977). *El análisis de grupo: perspectivas existenciales*. Madrid: Marova.

Rodríguez Estrada, Mauro y Serralde, Martha. (1989). *Asertividad para negociar* (2.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Senge, Peter. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Smith, Henry Clay. (1995). *Adiestramiento en relaciones de grupo*.



**Unidad 3**  
**Equipos y liderazgo (facilitador/ conductor de equipos de trabajo)**



**SITIOS DE INTERNET**

| Sitio   | Descripción   |
|---|---|
| <a href="http://serfolg-consultores.blogspot.mx/2010/09/los-equipos-de-trabajo-etapas-y-estilos.html">http://serfolg-consultores.blogspot.mx/2010/09/los-equipos-de-trabajo-etapas-y-estilos.html</a>   | Resumen de las etapas de formación de equipos.  |
| <a href="http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-116_c260e7ac-6975-4f16-8ca2-ae7e39b221ef.pdf">http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-116_c260e7ac-6975-4f16-8ca2-ae7e39b221ef.pdf</a>   | Medición de trabajo en equipo en centros de atención médica: Una revisión de los instrumentos de la encuesta. |
| <a href="http://www.manufacturainteligente.com/CFT.htm">http://www.manufacturainteligente.com/CFT.htm</a>   | Recomendaciones prácticas para manejar equipos de trabajo.  |
| <a href="http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/enlaces_relacionados/documentos/ANEXO%203%20EQUIPOS%20DE%20TRABAJO.pdf">http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/enlaces_relacionados/documentos/ANEXO%203%20EQUIPOS%20DE%20TRABAJO.pdf</a>   | Portal oficial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México.                                     |
| <a href="http://www.owl.net.rice.edu/~ajv2/courses/12c_psy438001/Marks%20et%20al.%20(2001).pdf">http://www.owl.net.rice.edu/~ajv2/courses/12c_psy438001/Marks%20et%20al.%20(2001).pdf</a>   | Investigación reciente sobre el comportamiento de equipos.  |
| <a href="http://books.google.com.mx/books?id=VlQrPBpOxggC&amp;pg=PA28&amp;dq=equipos+de+trabajo+coaching&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=sPZ5Uf2eIOW42wW-jYDgDw&amp;ved=0CFUQ6AEwBQ#v=onepage&amp;q=equipos%20de%20trabajo%20coaching&amp;f=false">http://books.google.com.mx/books?id=VlQrPBpOxggC&amp;pg=PA28&amp;dq=equipos+de+trabajo+coaching&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=sPZ5Uf2eIOW42wW-jYDgDw&amp;ved=0CFUQ6AEwBQ#v=onepage&amp;q=equipos%20de%20trabajo%20coaching&amp;f=false</a> | <i>Coaching</i> de equipos en línea.  |



## UNIDAD 4 DIRECCIÓN DE REUNIONES PRODUCTIVAS



### **OBJETIVO PARTICULAR**

Al finalizar la unidad, el alumno comprenderá la importancia de generar habilidades directivas para realizar reuniones de trabajo productivas en la consecución de los fines de la organización.

### **INTRODUCCIÓN**

El responsable de una organización o de un área específica de la organización debe realizar cotidianamente reuniones de trabajo para considerar diversos puntos de vista en la toma de decisiones. Es necesario comprender la centralidad de ponerse de acuerdo en dar directrices que armonicen en conjunto los esfuerzos de todos.

Considerando este contexto, en esta unidad se retoman aspectos y características principales para realizar una reunión de trabajo productiva y la forma de darle seguimiento a la misma.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



#### LO QUE SÉ

De acuerdo con tus conocimientos previos, menciona cinco ventajas y cinco desventajas de realizar juntas de trabajo.



## Unidad 4 Dirección de reuniones productivas



### TEMARIO DETALLADO (4 HORAS)

- 4. Dirección de reuniones productivas
  - 4.1. Competencias e inteligencia emocional
  - 4.2. Administración efectiva del tiempo





## Unidad 4 Dirección de reuniones productivas



### Desarrollo de la unidad

#### 4. Dirección de reuniones productivas

En un centro o institución, de cualquier índole, los directivos requieren determinar sus acciones a implementar y comunicarlo a su equipo para que todo marche conforme a normas establecidas, para ello se valen de una habilidad directiva: realizar reuniones de trabajo. Éstas son trascendentales para generar una dinámica donde se aporten opiniones para la toma de decisiones; y necesarias para establecer un canal de comunicación entre las áreas que están involucradas.

Una reunión de trabajo es un grupo de personas que tienen en la organización un tema en común, que con el esfuerzo individual no podrían realizar el logro del objetivo y deben ponerse de acuerdo en cómo afrontarlo. Afirma un dicho japonés: “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos”; y George Patton observó: “Si en una reunión todo el mundo piensa lo mismo, significa que alguno no está pensando”. Estas frases ilustran cómo las reuniones de trabajo bien organizadas pueden ser productivas.

Se debe tener claro el objetivo de la reunión, estableciendo lo que se espera al final de ésta y lo que se consiguió. La gente que va a formar parte de la reunión tendrá claro el horario, los integrantes y la forma como se desarrollará la reunión; además, se habrá de establecer un clima de confianza para que los participantes se sientan con la libertad de aportar ideas. Así, con el objeto de establecer estos puntos, se analizan dos aspectos: la forma de responder ante lo que pasa con el uso de la inteligencia emocional y el manejo del tiempo.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



#### 4.1. Competencias e inteligencia emocional

Una reunión de trabajo implica una convivencia constante y directa. Las relaciones personales generan una serie de demandas de convivencia social muy importantes; y todo el que tiene gente a su cargo sabe que debe manejar un conjunto de habilidades que le permitan hacer que el otro realice lo necesario para lograr los fines encomendados y mantener el respeto en su relación. En este orden, juega un papel central la inteligencia emocional.

Según Daniel Goleman, inteligencia emocional es “la capacidad de reconocer emociones propias y las emociones de los demás, de automotivarse y de auto controlar las emociones y si están en las manos de una persona, también controlar emociones de la de los demás” (Goleman, 1998). Este autor acuñó, en la década de 1990, este concepto, referido al manejo de las emociones y al impacto que causan en las formas de interactuar con los otros y, por qué no, en la forma de ver la vida de cada individuo.

Algunos autores mencionan que el estudio de las emociones siempre ha existido, inclusive expresar emociones fue tomado como símbolo de debilidad femenino. Hoy, todas esas creencias han caído por su propio peso. Existen diversas emociones comunes en todos los seres humanos: ira, tristeza, alegría, miedo, amor, sorpresa, vergüenza y aversión. Desde luego que muchas de estas emociones a veces se presentan juntas: por ejemplo, los celos pueden ser una combinación de enojo, tristeza y miedo. Lo importante es destacar cómo se orientan y utilizan las emociones en beneficio de la organización y, sobre todo, al realizar una reunión de trabajo.

Un antecedente de la inteligencia emocional es la propuesta de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, clasificada en seis tipos: lógico-matemática, verbal-lingüística, visual-espacial, corpórea-kinestésica, interpersonal e intrapersonal. En



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



1990, Salovey y Mayer empezaron a utilizar el término *inteligencia emocional*. Por su parte, Goleman escribió su libro en 1995 y, en 1998, lo dirige hacia el uso de la inteligencia emocional en las organizaciones. Este autor realizó varias investigaciones sobre el perfil de empleados que trabajaban en las organizaciones, y se dio cuenta que el indicador más importante entre aquellos que les iba muy bien en sus organizaciones y aquellos que tenían un rendimiento regular radicaba en el uso de su inteligencia emocional. Con base en esto, identificó dos inteligencias múltiples: la interpersonal y la intrapersonal. Pensó que la inteligencia puede expresar sus emociones de distintas formas, pues los individuos no separan las emociones de los actos. La inteligencia emocional puede mejorar en cualquier momento de la vida; no se vincula con el coeficiente intelectual: para que a un sujeto le vaya bien en la vida, no se necesita ser más inteligente, sino saber manejar su inteligencia emocional.

A partir de esta propuesta, se analiza la estructura de la competencia emocional, dividida en dos competencias: personal y social. La primera tiene que ver con reconocer en uno mismo las emociones y sus efectos, esto es cuando una persona se da cuenta de su estado emocional y auto explora su manera de reaccionar y actuar con otros; así, al saber cómo se puede controlar, consigue relacionarse mejor con los demás. En este cometido, se tienen en cuenta aspectos notables que se deben trabajar para desarrollar esas habilidades: conciencia emocional, confianza en sí mismo, autoevaluación, autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, orientación hacia los logros, optimismo, etcétera.

En cuanto a la competencia social, ésta ayuda a percibir los sentimientos propios y los de otros. Aquí, los factores a trabajar son empatía, conciencia de las reglas (de la sociedad, de la organización, etcétera), orientación hacia el servicio, buscar el desarrollo de los demás, liderar de manera óptima, buscar el cambio, influir en los otros, etcétera.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



La inteligencia emocional es, pues, un conjunto de factores o capacidades organizadas en cuatro dominios: percibir las emociones concretamente, aplicar las emociones de modo que se reflejen en la forma de pensar y razonar, comprender lo que se siente y dominar las emociones propias y las de los otros. De acuerdo con muchas investigaciones, pensar y razonar son inseparables; sin sentimientos, las decisiones pueden ser las menos convenientes aunque hayan sido producto de la lógica.

En resumen, la inteligencia emocional presenta dos tipos:

| <b>Inteligencia personal</b> | <b>Inteligencia interpersonal</b>  |
|------------------------------|------------------------------------|
| Autoconocimiento             | Reconocimiento de emociones ajenas |
| Autocontrol                  | Relaciones interpersonales         |
| Automotivación               | Habilidades sociales               |

La inteligencia personal busca que uno mismo, en la relación con los otros, conozca las propias emociones y cómo le afectan. Es decir, qué capacidad se tiene para reconocer y entender las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, y el efecto que éstos tienen en los demás y sobre el trabajo. Es, precisamente, en la junta de trabajo donde se requiere de esta habilidad, al plantear una problemática y que se proponga una solución, o se indique la persona que causa algún problema. En ambas situaciones, se tienen que auto controlar las emociones para que la propuesta llegue de un mejor modo. De aquí la relevancia de estudiar qué habilidades se posee para relacionarse con los otros o cómo se reacciona frente al rechazo de una idea, o las reacciones físicas se presentan en el momento en que cierta persona está enojada, triste, alegre o cómo reaccionó frente a una situación dada. Un estudio en este sentido aportará datos suficientes para saber cómo mejorar o dirigir la inteligencia emocional de los empleados.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



Algunos consejos para manejar la inteligencia emocional:

- Hay que conocer las emociones propias y cómo expresarlas. Quizás al principio será muy mecánico, pero se puede anotar en una libreta qué pasó cuando hubo enojo, desde las cuestiones físicas hasta la forma de expresarlo con gestos, el cuerpo, etcétera.
- Recordar que no es lo que le pasa a un sujeto, sino cómo reacciona ante lo que le pasa lo que va a determinar el grado de conflicto.
- Hay que manejar las cosas simples, esto es, tener serenidad, liberarse de la ansiedad, irritación o melancolía permite que se afronte mejor las situaciones.
- Tener el mando de pensamientos y emociones.
- Recordar que el problema no es lo que le pasa al individuo, sino cómo se responde a lo que le pasa.
- Recordar que “el cómo se siente” frente a lo “qué le pasa” es lo que permite controlar esos sentimientos.
- Controlar la impulsividad, sintonizando los sentimientos con las interpretaciones.
- Emplear el sentido del humor ayuda mucho.
- Usar técnicas como la relajación, frases motivadoras, ejercicio, asesoría de otros, etcétera.
- La programación neurolingüística tiene una técnica llamada calibrar, que consiste en identificar la emoción que maneja el otro, cómo reacciona y establece sus emociones para esperar a plantear algo. Una forma de hacer la empatía es interpretar considerando al otro, siendo asertivo y escuchar activamente.
- Conocer los sentimientos de los demás permitirá comprender en qué se deben enfocar los esfuerzos o intereses y las posiciones; y considerar técnicas de negociación para buscar un ganar-ganar.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



En una junta de trabajo o una reunión productiva, es relevante el punto de la inteligencia emocional, vinculado con la manera de interactuar con los otros, para decir cómo se va a mejorar la productividad o incrementar los objetivos planteados. El cerebro guarda la forma de reaccionar ante lo que pasa, de ahí que se puede identificar perfectamente qué va a ocurrir cuando existe enojo, alegría, susto, o cualquier otra emoción. Cuando se siente una emoción, se actúa de inmediato, según Goleman, la amígdala hace reaccionar, y pasa al lóbulo frontal permitiendo que no se responda con impulsos. Esto es, si en una junta se inicia una discusión, la amígdala deseará gritar, pero el lóbulo frontal manda la orden “no lo hagas, no está bien gritar y pegarle a todos”. Entonces, si se tiene una reacción y no se controla, el lóbulo frontal no funcionó de manera adecuada. El manejo de la inteligencia emocional ayuda a que se conecten los impulsos con el pensamiento.

Por ello la autoconciencia es un término esencial en autocontrol, pues lo que se siente en el momento determina la forma como usualmente se reacciona; después del evento, con frecuencia se piensa en cómo le hubiera gustado reaccionar y por alguna circunstancia no se hace. Una forma de explicarlo es la siguiente: al presentarse un evento, el individuo siente algo y aun cuando se detecta no sucede; o viceversa, cuando se presenta algo y se actúa sin pensar si es adecuado o inadecuado, se procede por impulso y se presentan dificultades. Por esta razón es fundamental conocer qué se siente para identificar cómo se va a reaccionar. Aristóteles afirmó que enojarse está bien; pero enojarse con la persona adecuada, en el momento adecuado, en la situación adecuada no es fácil.

El segundo punto de la inteligencia emocional es el control de las emociones. Hay un experimento relativo a este punto, “el malvavisco”. Consistió en que a niños de seis a siete años se les dio un malvavisco y se les dijo que no debían comérselo hasta que regresara la conductora del ejercicio. Algunos se comieron el malvavisco inmediatamente; otros esperaron un rato y luego se lo comieron; y



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



otros se esperaron hasta que llegó la conductora (a éstos les dieron otro malvavisco). Se concluyó que quienes siguieron la instrucción y esperaron tienen mayor inteligencia emocional; y se comprobó que con el paso de los años estos niños han tenido autocontrol de sus emociones.

La motivación es el punto tres de la inteligencia emocional. El optimismo es fundamental: las cosas suceden por algo. Así, el niño que tiene una calificación mala en matemáticas dice “soy tonto”; y el optimista, “tengo que estudiar”.

El cuarto punto es la empatía, base de la preocupación y la compasión. A veces se siente algo porque se ve que otro sufre. Esto se aprende desde niño, por ejemplo, tomar a un bebé que llora y reconfortarlo es un ejemplo de empatía. Si un bebé es amado, protegerá a otros. La empatía permite entender las emociones de otros, y que se calibre cómo se encuentra la otra persona, para plantear algún asunto. Crear empatía permite evitar hacer daño.

La quinta parte de la inteligencia emocional es el manejo de las emociones del otro. Las interacciones se manejan pensando cómo hacerle sentir a otro bien o mal. Se puede dirigir las emociones de los otros hacia donde se quiera que reaccionen. La amabilidad, la alegría, el sentido del humor, son ejemplos para hacer sentir a los otros mejor o peor. La ciencia encuentra que ser inteligente con las emociones es un buen remedio para la salud.

Las emociones permiten resistir las enfermedades. Las personas crónicamente alteradas, nerviosas, irritables, tienden más a enfermarse. De aquí la necesidad de encontrar la forma como se reacciona ante los eventos:

- Hay que hacer algo para cambiar lo que nos afecta.
- Cambiar la forma de ver lo que nos pasa.
- Manejar la manera en que la mente reacciona a lo que nos pasa.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



Una sugerencia para mejorar la inteligencia emocional es el relajamiento. Hay que practicar la relajación: usando palabras positivas, hacer ejercicios, recordar momentos bonitos... Esto hará que la persona se destense y, por tanto, no se altere para reaccionar impulsivamente frente a lo que sucede. En la organización, se debe esperar a manifestar las emociones de acuerdo a la circunstancia. Si se quiere tener una reunión de trabajo productiva, no estará presente nada más la inteligencia emocional, sino también la forma como se organiza la reunión.

#### **4.2. Administración efectiva del tiempo**

El tiempo es un recurso limitado; ya lo escribió poéticamente Renato Leduc: “Sabia virtud de conocer el tiempo, a tiempo amar y desatarse a tiempo, como dice el refrán: dar tiempo al tiempo, que de amor y dolor alivia el tiempo. Aquel amor a quien amé a destiempo, martirizóme tanto y tanto tiempo, que no sentí jamás correr el tiempo, tan acremente como en ese tiempo...”. Pero en 24 horas se puede realizar mucho si el tiempo se administra de forma efectiva.

Es importante considerar que un director o representante de un área tiene que identificar en qué utilizan su tiempo él y sus subordinados para lograr los fines que tienen que alcanzar en ese esfuerzo común. En una junta, es necesario puntualizar los tiempos y en qué se van a destinar. Sin embargo, hay acciones o actitudes que hacen perder el tiempo: falta de planeación, impuntualidad, repeticiones inútiles por no hacerlo bien desde un inicio, charlas superfluas con los compañeros de trabajo, interrupciones telefónicas, carencia de recursos, visitas imprevistas, falta de prioridades, resolución de problemas imprevistos, hacer trabajos urgentes que quitan tiempo a trabajos importantes, desorden en los archivos de la computadora, incapacidad para decir no cuando hay que decir no, querer hacer todo uno mismo y no delegar, hacer cosas que no le corresponden o





## Unidad 4 Dirección de reuniones productivas



que uno no debe hacer, hacer una junta sin programación, falta de trabajo en equipo, etcétera.

Según Stephen Covey, hay que dividir las actividades en cuatro cuadrantes: importantes, urgentes, no importantes y no urgentes, cada uno con una característica particular:

|                |               |              |
|----------------|---------------|--------------|
|                | urgentes      | No urgentes  |
| importantes    | Cuadrante I   | Cuadrante II |
| No importantes | Cuadrante III | Cuadrante IV |

Figura 4.1. Cuadrantes propuestos por Stephen Covey.

Cuadrante 1. Actividades urgentes e importantes, apremiantes para realizar. Por su misma característica, están en crisis y ya no se tiene tiempo para efectuarlas. Desde luego que en este cuadrante el estrés es demasiado, se tiende al agotamiento y se está irritable.

Cuadrante 2. Actividades importantes, no urgentes. Son actividades de prevención, de corto plazo. En este punto, las personas están en equilibrio.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



Cuadrante 3. Actividades no importantes, pero urgentes: contestar llamadas, consultar los correos, revisar informes, elaborar reportes, reuniones. El resultado de estar en este cuadrante es que las personas se concentran en plazos cortos; se considera que los planes y las metas no son importantes, etcétera.

Cuadrante 4. Cuadrante de la dedicación a cosas inútiles, triviales: contestar llamadas, pérdidas de tiempo, porque son las actividades no urgentes. El resultado es que existe total irresponsabilidad, despido de los empleos, etcétera.

Lo ideal es situarse el mayor tiempo posible en el segundo cuadrante. Para ello se debe ser proactivo, decir no a las cosas que no se puede realizar; priorizar las actividades en función de los objetivos. En esta línea, se sugiere que al administrar el tiempo se sigan estos pasos:

1. Definir lo que se quiere en la vida: misión personal junto con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
2. Buscar el equilibrio entre todo lo que hacemos. Hacer una lista de los diversos rubros en que se dedica el tiempo: familia, amigos, deporte, recreación, descanso, trabajo, y así sucesivamente.
3. Realizar una planeación semanal para que exista motivación y ánimo para cumplir con lo programado.
4. Hacer que sea flexible esta programación semanal.
5. La programación debe ser portátil.

La habilidad de la administración del tiempo no sólo beneficia si se tiene un puesto directivo, sino que permite orientar los objetivos hacia resultados. Para ello, el tiempo es fundamental.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



#### RESUMEN DE LA UNIDAD

Las reuniones de trabajo son muy importantes para llegar a acuerdos, comunicar acciones e informar dificultades y soluciones con muchas personas; y favorecen la toma de decisiones, pues se sabe que gran parte del tiempo los directivos se la pasan en juntas, por lo mismo tienen un costo. Si se saca por hora todo lo que ganan los integrantes de una junta, es muy alto el costo de tener a todas esas personas decidiendo en conjunto. Esto no implica que las juntas de trabajo sean irrelevantes, pero se deben valorar los tiempos, costos y repercusiones que pueden tener a largo plazo, y sacar el mayor provecho de ellas.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



## GLOSARIO

### **Competencia personal**

Reconocer en uno mismo las emociones y sus efectos. Cuando nos damos cuenta de nuestro estado emocional y exploramos cómo reaccionamos y actuamos con otros, nos damos cuenta de la forma en que podemos controlarnos para relacionarnos mejor con los otros.

### **Importante**

Prioridad en su realización.

### **Inteligencia emocional**

Capacidad de reconocer nuestras propias emociones y las emociones de los demás, motivarnos a nosotros mismos y controlar nuestras emociones y las de los demás. El manejo de la inteligencia emocional nos va a ayudar a que conectemos nuestros impulsos con nuestro pensamiento.

### **No importante**

Carece de necesidad para su realización.

### **No urgente**

Actividad que se puede realizar con holgura de tiempo.

### **Reunión de trabajo**

Grupo de personas que tienen en la organización un tema en común, que con el esfuerzo individual no podrían realizar el logro del objetivo y que se tienen que poner de acuerdo en cómo afrontarlo.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



#### **Tiempo**

Unidad de medida para un periodo determinado.

#### **Urgente**

Actividad que no está planeada y amerita realización inmediata.



## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### Actividad 1

Elabora un ejemplo en forma de lista sobre las actividades a realizar en un día, una semana, una quincena y un mes. Además, señala qué debes considerar para una junta de trabajo.

### Actividad 2

Elabora un análisis de las actividades que realizas, con base en estos criterios:

- Prioridad mínima
- Prioridad baja
- Prioridad regular
- Prioridad importante
- Prioridad máxima

Redacta un reporte de tus observaciones y comentarios.

### Actividad 3

De acuerdo con lo revisado en esta unidad, elabora un listado de actividades donde que señales qué aspectos son importantes, urgentes, no urgentes y no importantes. Explica tu análisis.



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



#### Actividad 4

Elabora una propuesta de acciones para mejorar tu administración del tiempo.

| Propuesta: |        |                     |
|------------|--------|---------------------|
| Actividad  | Acción | Mejora en el tiempo |
|            |        |                     |
|            |        |                     |



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



### CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Por qué se considera importante realizar reuniones de trabajo?
2. ¿Qué se entiende por reunión de trabajo?
3. ¿Qué es la inteligencia emocional?
4. ¿Cuáles son las emociones más comunes que experimentan los seres humanos en los diferentes campos de trabajo?
5. ¿A qué se refiere la competencia personal?
6. Describe las capacidades que deben desarrollarse en la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal.
7. Describe algunas sugerencias que se puedan tomar en cuenta para manejar la inteligencia emocional en una junta de trabajo o una reunión productiva.
8. ¿Por qué es útil desarrollar la inteligencia emocional y la motivación?
9. ¿Por qué se considera importante que un director administre el tiempo de manera efectiva?
10. Explica los cuadrantes de Stephen Covey para la priorización de actividades.





## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



#### LO QUE APRENDÍ

Elabora un ejemplo de las actividades a considerar en una junta de trabajo. Toma en cuenta la prioridad, tiempo y acciones a desarrollar.



**Unidad 4**  
**Dirección de reuniones productivas**



**EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN**

*Responde verdadero (V) o falso (F).*

|  | FALSO | VERDADERO |
|--|-------|-----------|
| 1. Realizar reuniones de trabajo permite aportar opiniones para la toma de decisiones y establecer un canal de comunicación entre las áreas involucradas.            | ( )   | ( )       |
| 2. Se debe tener claro el objetivo de la reunión, estableciendo lo que se espera al final de la reunión y lo que se consiguió.                                       | ( )   | ( )       |
| 3. Una reunión de trabajo se basa únicamente en el horario de los integrantes sin importar si existe un clima de confianza para que los participantes aporten ideas. | ( )   | ( )       |
| 4. Las emociones son el principal símbolo de debilidad y están vigentes en las empresas.   | ( )   | ( )       |
| 5. La inteligencia emocional puede mejorar en cualquier momento de la vida y no tiene nada que ver con el coeficiente intelectual.                                   | ( )   | ( )       |
| 6. La competencia personal nos permitirá percibir los sentimientos míos y de otros.  | ( )   | ( )       |



## Unidad 4

### Dirección de reuniones productivas



|   |     |     |
|---|-----|-----|
| 7. La competencia social tiene que ver con reconocer en uno mismo las emociones y sus efectos.                                | ( ) | ( ) |
| 8. El manejo de la inteligencia emocional ayuda a que conectemos nuestros impulsos con nuestro pensamiento.                   | ( ) | ( ) |
| 9. Una sugerencia para mejorar la inteligencia emocional es el relajamiento.  | ( ) | ( ) |
| 10. Un director o representante de un área debe identificar en qué utiliza su tiempo para lograr los fines que debe alcanzar. | ( ) | ( ) |



## MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Autor  | Capítulo  | Páginas |
|--|---|---------|
| Goleman, Daniel.<br><i>Inteligencia emocional.</i> | III   | 209     |
| Harvard Business<br>Publishing                     | Dirigir reuniones<br>efectivas: todo sobre las<br>reuniones | 3-13    |

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Ander Egg, E. (1992). *¿Cómo hacer reuniones eficaces?* Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Bélangier, Jean. (1995). *Reuniones de trabajo más eficaces: organización, dirección, participación.* Barcelona: Editorial Técnicos Asociados.

Craig E. Aronoff de y Ward John L. (1999). *Juntas de trabajo exitosas: para formar empresas familiares muy sólidas.* México Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Goleman, Daniel. (2008). *Inteligencia emocional.* México: Kairos.

Harvard Business Publishing. (2009). *Dirigir reuniones efectivas.* Santiago: Impact Media Comercial.



**Unidad 4**  
**Dirección de reuniones productivas**



**SITIOS DE INTERNET**

| <b>Sitio</b>  | <b>Descripción</b>  |
|---|---|
| <a href="http://productividadorganizacional.com/%C2%BFadministras-bien-tus-juntas-de-trabajo/">http://productividadorganizacional.com/%C2%BFadministras-bien-tus-juntas-de-trabajo/</a>                           | Sitio sobre calidad total, creatividad e innovación y desarrollo de habilidades gerenciales, de José Luis García Salazar. |
| <a href="http://www.herramientasparapymes.com/como-realizar-juntas-de-trabajo-efectivas">http://www.herramientasparapymes.com/como-realizar-juntas-de-trabajo-efectivas</a>                                       | Herramientas para pymes.com   |
| <a href="http://manuelgross.bligoo.com/20120503-la-empresa-con-inteligencia-emocional-segun-daniel-goleman">http://manuelgross.bligoo.com/20120503-la-empresa-con-inteligencia-emocional-segun-daniel-goleman</a> | La empresa con inteligencia emocional según Daniel Goleman.   |



## UNIDAD 5 COMUNICACIÓN



### **OBJETIVO PARTICULAR**

Al finalizar la unidad, el alumno será capaz de conocer los diferentes tipos de comunicación como herramienta tecnológica y su aplicabilidad en la gerencia dentro de las organizaciones, para la excelente toma de decisiones.

### **INTRODUCCIÓN**

Con la entrada de la globalización a nuestro país, en la actualidad resulta de gran importancia que los dueños, gerentes y líderes de las empresas comprendan que se requiere trabajar con mayor calidad, buscando satisfacer completamente todas y cada una de las necesidades de los clientes internos y externos; proporcionando bienes y servicios que permitan el posicionamiento del mercado, distinción y estatus. Para lograr lo anterior, dentro de las organizaciones se debe generar una comunicación efectiva en sus diferentes formas para que todos los colaboradores trabajen de manera sinérgica y alcancen los objetivos que se encuentran alineados con la cultura corporativa de la organización. Además, con el propósito de ser una buena empresa y tener resultados positivos y reconocimiento, hay que aplicar de manera eficiente las tecnologías de información.

En este contexto, esta unidad pretende que el estudiante comprenda el proceso de comunicación interactiva, la comunicación interna y externa, las diferentes formas de comunicación, la tecnología de información y sus efectos en la comunicación y el gerente como líder de la comunicación.



## Unidad 5 Comunicación



### LO QUE SÉ

Con base en tus conocimientos, elabora un mapa mental sobre los siguientes conceptos:

- Comunicación
- Formas de comunicación
- La comunicación en las empresas



## Unidad 5 Comunicación



### TEMARIO DETALLADO (6 HORAS)

#### 5. Comunicación

- 5.1. Proceso de comunicación interactiva
- 5.2. Comunicación interna y externa de la organización
- 5.3. Distintas formas de comunicación
- 5.4. La Tecnología de información y sus efectos en la comunicación  
(Internet, intranets y *software* de colaboración)
- 5.5. El gerente como líder de la comunicación





## Unidad 5 Comunicación



### Desarrollo de la unidad

#### 5. Comunicación

La comunicación es esencial para la existencia del ser humano. Tratándose de las organizaciones, es fundamental para el desarrollo y crecimiento de las mismas, ya que forma parte del proceso administrativo, al integrar las funciones administrativas y al seleccionar, evaluar y capacitar a los administradores, encargados de desempeñar dichas funciones dentro de la estructura organizacional.

De igual manera, la comunicación es central en el proceso de motivación: proporciona las herramientas adecuadas mediante el liderazgo para generar un clima laboral satisfactorio y, por ende, productividad en los colaboradores. De esta manera, se puede verificar si los hechos o resultados obtenidos durante cierto periodo son conforme a lo planeado con anterioridad. Gracias a la comunicación, las organizaciones se vinculan con el medio ambiente externo, pues fuera de ellas se hallan muchos demandantes y proveedores de bienes y servicios.

#### 5.1. Proceso de comunicación interactiva

El proceso de comunicación es el proceso de transmisión de información, y se encuentra integrado por un emisor, mensaje, medio o canal de comunicación y receptor, el cual emite una retroalimentación hacia el emisor para asegurar que el mensaje fue comprendido. Hoy, la tecnología permite mantener una comunicación amplia a nivel mundial y genera el intercambio de conocimientos, experiencias, aprendizajes, etcétera, para lograr una retroalimentación emisor-receptor, al producirse respuestas entre estos dos elementos del proceso de la comunicación. Precisamente la retroalimentación es el objetivo de la interactividad, vista desde el punto de vista de la comunicación.



## Unidad 5 Comunicación



### **Interactividad con el emisor**

Los medios digitales como herramientas interactivas entre emisor y receptor ofrecen al público un excelente instrumento de comunicación. Son eficaces y sencillas de utilizar y favorecen la comunicación en red. Algunos ejemplos de estas herramientas son los foros de discusión, chats, correo electrónico y libros de visitas como Facebook.

### **Interactividad con la información**

La interactividad posee tres características fundamentales. La primera es la oportunidad que tiene el receptor de elegir qué información consume, gracias a la amplia gama de opciones que le brinda el emisor. En la segunda, el receptor es libre para establecer sus preferencias y ordenar la información de la manera que juzgue conveniente. Y la tercera consiste en que el receptor se convierte en emisor cuando publica los contenidos (por ejemplo, en *weblogs*).

### **Interactividad con otros usuarios**

Como excelentes ejemplos de herramientas de interactividad con otros usuarios, y para comprender este tema, tenemos los chats públicos y privados, foros de discusión, juegos en red, transferencia de archivos, etcétera, que permiten un diálogo entre los usuarios de Internet. Aquí, la interactividad alcanza su máximo desarrollo y se diferencia de la comunicación de masas tradicional.



## Unidad 5 Comunicación



### 5.2. Comunicación interna y externa de la organización

La empresa en su actividad diaria se comunica con su medio ambiente organizacional, interno o externo; en consecuencia, demanda un tipo de comunicación interna y externa. La primera se da a partir de dos aspectos:

- Comunicación interna operacional, relativa a procesos y procedimientos y estructura organizacional.
- Comunicación interna entre los individuos, es decir, interactividad de personas.

El primer aspecto ha sido tratado de manera minuciosa en las asignaturas correspondientes al estudio de la fase del proceso administrativo llamado organización, la cual trata sobre comunicación producida a través del flujo de información dentro de una estructura organizacional, es decir, comunicación ascendente, descendente y horizontal con los recursos correspondientes a cada una de ellas (memorándums, oficios, cartas de sugerencia, informes, etcétera). El segundo aspecto es el que atrae la atención en este documento, ya que la comunicación interpersonal tiende a analizar los factores que influyen en su aspecto eficiente (fluidez de información), de tal manera que puedan surgir otros procesos que complementen las habilidades gerenciales y que dependen de una buena comunicación, como autoridad, liderazgo, supervisión, motivación, etcétera.

Por tanto, es menester ahondar en los factores que influyen en esta mecánica interna interpersonal de la comunicación en las organizaciones. Dentro de estos factores, tenemos el clima laboral. La comunicación en el aspecto laboral es un tema que afecta directamente al clima de las organizaciones; si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas, libres de decidir y actuar al realizar su trabajo.



## Unidad 5 Comunicación



Es fundamental que los empleados estén confiados, contentos y seguros de la organización; así, tendrán sentido de pertenencia y la propia organización sufrirá menos rotación de personal.

Hay algunos inconvenientes que ocasionan la falta de comunicación:

- Chismes
- Informes antes de lo establecido
- Comunicaciones incorrectas
- Desinformación
- Prepotencia

Para eliminar situaciones o eventos que afecten la buena comunicación interna en la empresa, habrá de seguirse algunas reglas, ya que si bien es cierto que un empleado puede y debe expresar lo que siente, debe hacerlo siempre y cuando conserve un ambiente respetuoso y el tema de conversación establezca una confianza con el jefe inmediato y los compañeros. Por otro lado, el ambiente físico juega un papel importante, pues la disposición de los puestos de trabajo y de los materiales utilizados, así como la ubicación correcta del personal, también contribuyen a una comunicación interna favorable. En este rubro, podemos considerar, por ejemplo, la insonorización, relacionado al factor ruido, que adquiere mayor importancia cuando el trabajador se desarrolla en donde hay una concentración de equipos o máquinas; la consecuencia puede ser no escuchar adecuadamente, lo que deviene en estrés y conflictos inconscientes por la presión de este ruido.

Otro elemento ligado a la comunicación es la motivación. Comunicación y motivación en la empresa actualmente son dos factores internos que dirigen



## Unidad 5 Comunicación



los esfuerzos de una organización a conseguir que los empleados alcancen la excelencia en su trabajo. En este marco, hallamos el *feedback* (retroalimentación) como punto intermedio entre la comunicación y la motivación; y para que sea posible, es necesario lo siguiente:

- Mencionar objetivos realistas y alcanzables.
- Admitir los errores como algo natural en las personas.
- Realizar críticas de modo constructivo y fomentarlas en equipo.
- Transmitir optimismo.
- Esperar lo mejor de los demás miembros del equipo.
- Transmitir serenidad.
- Valorar metas conseguidas de los demás.

En estos casos, la retroalimentación al personal es muy importante:

- Anima y motiva, reforzando positivamente al miembro del grupo cuando ha hecho algo bien.
- Corrige y mejora, indicando las pautas a seguir para el correcto desempeño de una acción.

En conclusión, la comunicación interna busca la integración de objetivos y valores, y sobre todo vender a través de los directivos la misión y visión de la organización, así como estandarizar un comportamiento acorde a su cultura organizacional.

Algunos beneficios de la comunicación interna:

- Incrementa la participación en la toma de decisiones y el compromiso.
- Transmite un sentido de identidad.



## Unidad 5 Comunicación



- Establece lineamientos previos a una toma de decisión.
- Mejora la relación con el equipo de trabajo y estabilidad del método laboral.
- Profundiza en el conocimiento de la empresa, su filosofía, valores y estructura.

El otro lado de la moneda de la comunicación organizacional es la comunicación externa, es decir, el entorno o medio ambiente organizacional externo conformado por protagonistas como el mercado, el Estado, las organizaciones gremiales (sindicatos, confederaciones, etcétera), y la misma sociedad que está al pendiente de la empresa y sus productos y servicios. En la empresa no sólo es vital la comunicación interna; la externa también reviste un aspecto importante. Su principal función consiste en vincular información o contenidos informativos de los productos o servicios que ofrece la empresa para el sector público, lo que se realiza mediante diferentes medios de comunicación social. La comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes.

Tipologías que se utilizan en la comunicación externa:

- *Comunicación externa operativa.* Es la realizada para el crecimiento a diario de la empresa y se efectúa con todo el público externo de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etcétera.
- *Comunicación externa estratégica.* Su función es enterarse de los datos posibles de la competencia.



## Unidad 5 Comunicación



- *Comunicación externa de notoriedad.* Su propósito es mostrar la finalidad de la empresa, dando a conocer sus productos y mejorando su imagen. Algunas formas que se utilizan para lograrlo son la publicidad, promoción, donaciones, etcétera.

Como conclusión, si bien es cierto que la comunicación externa está vinculada a las relaciones públicas, mercadotecnia e investigación de mercados, cualquier miembro de la administración puede realizar funciones de comunicación externa, por ejemplo, cuando el empleado tiene un sentimiento de pertenencia, se siente identificado con su institución y mejoran las relaciones laborales. El empleado transmite una imagen positiva hacia los sectores externos de la empresa.

### 5.3. Distintas formas de comunicación

La comunicación es en principio un proceso bilateral conformado por elementos que van desde el transmisor hasta el receptor. Este proceso puede variar según la forma en que nos comuniquemos, como la oralidad y la escritura, con sus derivaciones, por ejemplo, el uso de diversos dispositivos producto de la tecnología (tabletas, *smartphones*, computadoras, etcétera) que nos permiten comunicarnos en segundos de un país a otro, y no sólo de persona a persona, sino en grupo (como las videoconferencias).

Las formas de comunicación son diversas. La oral debe contar con una emisión de información o mensaje, enviado por un emisor; también deberá tener un receptor de información.



## Unidad 5 Comunicación



Si queremos que nuestra comunicación sea efectiva, fácil de compartir y de entender por nuestros receptores, utilizaremos los siguientes principios:

- *Definición.* Expresar claramente los objetivos de nuestra exposición, qué buscamos conseguir con ella y las razones que pueden intervenir.
- *Estructura.* Procurar que al emitir nuestro mensaje esté cuidadosamente ordenado y que todo tenga coherencia.
- *Sencillez.* Procurar exponer nuestras ideas de forma clara y sencilla utilizando un vocabulario que sea fácil de entender para nuestro receptor.

Además nuestro mensaje tendrá las siguientes características:

- *Claridad.* Evitar palabras altisonantes o con doble sentido; emplear frases cortas y párrafos sencillos.
- *Brevidad.* Es fundamental estar concentrado en el mensaje que se transmite.
- *Cortesía.* Siempre hay que saludar y presentarse antes de comenzar a hablar; esto puede servir para romper el hielo que se tiene con el receptor, mantener una actitud positiva.
- *Cercanía.* Se debe tratar a la persona con expresiones en primera persona.





## Unidad 5 Comunicación



También está la comunicación no verbal, la escenografía de toda comunicación interactiva. Los estudiosos en esta materia resaltan que en una comunicación interactiva las palabras sólo transmiten el 10% del mensaje; el tono de voz un 30%; y el lenguaje corporal el 60% restante. En conclusión, el 90% del mensaje es comunicación no verbal. El análisis de esta comunicación se basa en los estudios de los movimientos corporales: ademanes, gestos, postura corporal, y demás comportamientos.

En la comunicación no verbal, el sistema visual está más conectado con la situación y envía información a los demás sistemas del individuo. De esta manera, proyectamos o nos proyectan una actitud que nos permite analizar y tomar decisiones en la comunicación.

En cuanto a los ademanes, se consideran como la palabra hecha movimiento. Si los ademanes no corresponden a la palabra, se convierten en movimientos involuntarios y en ocasiones generan conflictos: nuestro receptor puede inferir aspectos negativos como desgane, desinterés, falta de energía, que se convierten en barreras de comunicación. A partir de los estudios para detectar los movimientos corporales y faciales de un individuo, se ha llegado a conclusiones reveladoras, por ejemplo, en una conversación de dos mujeres, la frecuencia de asentar el mensaje con la cabeza es mucho más frecuente que en una conversación de dos hombres; y la recurrencia es la misma en una conversación entre hombre y mujer.

Los movimientos corporales y gestuales al ser parte de la comunicación guardan una importancia trascendental en el logro de los intereses. Esto lleva a una reflexión: ¿qué pedimos a nuestro receptor en una comunicación no verbal?, ¿qué deseamos proyectar?



## Unidad 5 Comunicación



Algunos aspectos a cuidar en una comunicación no verbal:

- El cuerpo erguido
- El pecho abierto
- La cabeza alta
- Mirada penetrante, directa hacia el receptor
- Gesto seguro
- Movimientos enfáticos que subrayan el mensaje
- El juego con la voz, pausas largas
- Articulación perfecta
- Capacidad para modular la entonación
- Una expresión de seguridad, liderazgo, de energía y optimismo

Las personas que saben manejar estos factores en la comunicación no verbal pueden generar un gran carisma ante su comunidad; esa atracción que permitirá ser un líder o una referencia honesta ante la gente. Porque la comunicación no verbal no sólo se usa para asentar, afirmar o negociar, sino también para convencer a través del arrepentimiento, perdonar y demostrar un cambio en una situación dada.

Por otro lado, en la comunicación escrita, no necesariamente coinciden en el tiempo y espacio emisor y receptor. Por ello, al no haber ocasión de retroalimentación inmediata y no contar con la comunicación no verbal, el emisor deberá ser cuidadoso al redactar el mensaje (documento escrito), para que el receptor (lector) lo comprenda correctamente.

La comunicación escrita tiene algunas ventajas, ya que puede ser de manera permanente, es decir, cuando necesitemos esa información la podemos utilizar en cualquier momento; puede ser registrada y servir como fuente de consulta. Pero también ofrece desventajas, ya que no hay retroalimentación



## Unidad 5 Comunicación



inmediata y puede haber una interpretación incorrecta del mensaje, o que el mensaje nunca llegue a su destinatario.

Otra forma de comunicación a considerar en este rubro de habilidades gerenciales es la comunicación asertiva. Si partimos de que la comunicación en la empresa es un proceso integral de intercambio, es decir, el mensaje no es sólo el contenido ya sea técnico, académico o científico que se desea transmitir, sino también las actitudes, sentimientos y conductas que se generan y manifiestan en ese proceso tanto por parte del emisor como del receptor, entonces, afirmamos que en este proceso existe fondo y forma para comunicarse. Dicho de otro modo, cuando hablamos de la forma en la comunicación aludimos un fenómeno llamado “asertividad”. O sea, debemos cuidar el cómo vamos a comunicar nuestras ideas y sentimientos considerando a la vez las ideas y sentimientos del receptor.

La palabra asertividad proviene del latín *assere*, *assertum*, ‘afirmar’. Si lo aplicamos a la personalidad del individuo o individuos que se comunican, entonces decimos que la asertividad implica una personalidad con una gran autoestima, aplomo, confianza en sí mismo, vitalidad, comunicación segura y eficiente.

Características de una persona asertiva:

- *Es libre para comunicarse y manifestarse.* Por la forma como se desenvuelve y se comunica, parece mostrar que no tiene censura en su forma de sentir, pensar y declarar.



## Unidad 5 Comunicación



- *Tiene habilidad para comunicarse con personas de todos los niveles y escenarios.* Con amigos, compañeros, jefes de la empresa y extraños; a partir de una comunicación abierta, directa, franca y adecuada.
- *Su actitud ante la vida es proactiva.* Se forma metas y las persigue hasta lograrlas.
- *Su actitud ante la comunicación es de un juicio con respeto.* Juzga y acepta sus limitaciones, persigue la verdad con respeto propio y dignidad.
- *Expresa sus sentimientos de manera libre.* Evita los extremos que lo puedan llevar a la represión o a expresión agresiva y destructiva.

### **5.4. La tecnología de información y sus efectos en la comunicación (Internet, intranets y software de colaboración)**

Se puede definir a Internet como una "red de redes", una red que interconecta computadoras y redes de computadoras entre sí, mediante algún medio como el cable coaxial, fibra óptica, radiofrecuencia, líneas telefónicas, etcétera, con la finalidad de compartir recursos empleando un lenguaje común. El nombre de Internet proviene de *interconnected networks* (redes interconectadas).

De esta manera, Internet sirve de enlace entre redes más pequeñas y permite ampliar su cobertura al hacerlas parte de una "red global" que tiene la característica de utilizar un lenguaje común o protocolo que garantiza la



## Unidad 5 Comunicación



intercomunicación de los diferentes participantes. Un protocolo es el lenguaje que utilizan las computadoras al compartir recursos y se le conoce como TCP/IP.

Intranet es una red de área local (LAN) privada utilizada por las organizaciones y se encuentra protegida por *firewall*, poderosa herramienta que facilita la producción de los miembros de la organización. Es un medio de difusión de información interna.

Usos más comunes de intranet:

- Distribución de información y publicaciones
- Comunicaciones corporativas
- Gestión corporativa
- Compartir aplicaciones corporativas
- Permite a los usuarios trabajar juntos de un modo más sencillo y efectivo

El *software* de colaboración o *groupware* es el conjunto de programas informáticos que integran el trabajo en un solo proyecto. Así, pueden trabajar muchos usuarios de manera concurrente encontrándose en diversas estaciones de trabajo conectadas a través de una red, mejor conocida como Internet o intranet.

Este *software* de colaboración hace referencia a los métodos y herramientas de *software* que facilitan el trabajo en grupo en puntos geográficos diferentes, posibilitando el rendimiento y productividad sean más altos. Hoy, la colaboración o *software* de colaboración está alcanzando una gran importancia en la economía mundial y da como resultado el máximo ventajas empresariales, ya que se mejoran los procesos y dejan de ser rutinarios.

El *software* colaborativo se puede dividir en tres categorías de herramientas: de comunicación electrónica, de conferencia y de gestión colaborativa o en grupo.



## Unidad 5 Comunicación



1. *Herramientas de comunicación electrónica.* Se envían mensajes, archivos, datos o documentos entre personas y facilitan la compartición de información (colaboración asíncrona). Por ejemplo:

- Correo electrónico
- Correo de voz
- Publicación en web

2. *Herramientas de conferencia.* Facilitan la compartición de información de forma interactiva (colaboración síncrona). Por ejemplo:

- Conferencia de datos
- Conferencias de voz
- Conferencias de video (o audio conferencia)
- Salas de chat o mensajería instantánea
- Sistemas para facilitar reuniones

3. *Herramientas de gestión colaborativa.* Facilitan las actividades del grupo. Por ejemplo:

- Calendarios electrónicos
- Sistemas de gestión de proyectos
- Sistemas de control de flujo de actividad
- Sistemas de gestión del conocimiento
- Sistemas de soporte a redes sociales

Además, el *software* de colaboración brinda grandes beneficios, entre los que se destacan los siguientes:

- Los grupos de trabajo se comunican para cooperar y coordinar las actividades que son facilitadas por las tecnologías de tiempo y espacio.



## Unidad 5 Comunicación



- Se estimula la cooperación del equipo de trabajo dentro de la organización, ya que los grupos trabajan en proyectos comunes.
- Se coordinan grupos y procesos mejorando los resultados.
- Se puede trabajar desde casa, ya que no se requiere de una oficina.
- Más gente puede ser incluida en el grupo de trabajo.
- Se reducen los niveles de contaminación y el congestionamiento vehicular: la gente se traslada menos.

Principales aplicaciones del *software* de colaboración:

1. *Brainstorming electrónico o lluvia de ideas*. Tiene como finalidad potenciar la creatividad intentando eliminar posibles limitaciones cognitivas y sociales. Es una variante del *brainstorming* tradicional (cara a cara), pues consiste en conectar al grupo mediante tecnologías telemáticas, con un facilitador que coordina la interacción; no se produce bloqueo en la producción de ideas y éstas van quedando guardadas.
2. *Grupos de discusión online*. Facilitan reunir expertos que se encuentren a grandes distancias. Para el desarrollo de este tipo de discusiones, se determina el grupo de discusión y después se establece el momento para realizar la comunicación y se cuenta con un moderador que va dando las indicaciones pertinentes.
3. *Técnica delphi online*. Es una metodología de investigación multidisciplinaria que sirve para realizar pronósticos. Busca conseguir un consenso basado en la discusión entre expertos mediante la realización de cuestionarios. Los expertos contestan un cuestionario y los resultados sirven para generar retroalimentación para responder a una serie de cuestionarios posteriores, hasta llegar a un consenso. Tras este proceso, el



## Unidad 5 Comunicación



responsable del estudio elabora de forma estadística los resultados obtenidos.

4. *Workflow*. Son considerados como un poderoso entorno que permite la colaboración computacional al automatizar los procesos de trabajo. Se define como la secuencia de tareas desempeñadas en serie o en paralelo por dos o más miembros de un grupo de trabajo para llegar a una meta común. Suele ser automatizado (aunque también lo hay manual). Al automatizar los procesos de trabajo, se llega a un proceso de trabajo colaborativo asistido por computadora (CSCWP, por sus siglas en inglés).

Algunos programas informáticos colaborativos utilizados en la actualidad dentro de las organizaciones de cualquier sector son Sironta, Workflux.net, eGroupWare, OpenGroupWare, Assembla, Zimbra Collaboration Suite, TalkAndWrite, phpgroupware, Kolab, MediaWiki, BSCW, Synergeia, Redianet, XMPP, Isabel, Applications Server, Coneix, Moodle, K3-exchange (K3x), Open-Xchange, Scalix, SharePoint (K3x), TribalOS y Google Apps.

### 5.5. El gerente como líder de la comunicación

Una de las habilidades importantes que todo gerente debe poseer es la de saberse comunicar, ya sea por medios escritos, electrónicos, impresos, orales y hasta gesticulares, con objetividad, claridad y empatía. Asimismo, para lograr liderazgo, se requiere conocer de manera precisa las necesidades de los colaboradores y saber manejar las emociones de la comunicación.

La habilidad de comunicación de los gerentes líderes se da de manera intragrupal, según el nivel jerárquico y el número de colaboradores a su cargo dentro de su unidad; esta comunicación es completamente interna (dentro de la misma





## Unidad 5 Comunicación



organización). Otra manera de comunicación es la intergrupala, referida a la comunicación que existe con los demás departamentos de la organización, clientes externos, proveedores, gobiernos, sociedad y accionistas de otras empresas tanto públicas como privadas.

Para tener éxito, el gerente como líder en comunicación debe poseer la habilidad para saber transmitir la información, con palabras claras y mensajes profundos, largos o cortos, acordes con el nivel jerárquico a quien se dirigen y la importancia del resultado. También poseerá la habilidad de saber escuchar, comprender el contenido del mensaje, desechando la paja y conservando lo relevante, lo que le ayudará a la toma de decisiones. Por último, el líder será un excelente representante de la organización ante terceros, puesto que su imagen y comunicación oral, escrita, gesticular, etcétera, incidirán de manera positiva o negativa en la imagen de la organización.



## Unidad 5 Comunicación



### RESUMEN DE LA UNIDAD

La comunicación es una herramienta indispensable que ha ido adquiriendo mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Con la globalización, se ha vuelto indispensable conocer, entender y aplicar las tecnologías de comunicación que nos permiten generar valor en las empresas y mantener un comercio electrónico que genere posicionamiento, seguridad y estabilidad de las organizaciones en el entorno donde se desenvuelven. En este orden, resulta trascendental el papel que juegan los gerentes dentro de la organización, pues con las habilidades y destrezas pertinentes lograrán que todos los colaboradores trabajen en equipo, se mantengan motivados y proactivos; y les mostrarán las herramientas y medios de comunicación para mejorar sus procesos y que sus tareas sean menos repetitivas y los resultados sean los esperados para alcanzar los objetivos organizacionales.



## Unidad 5 Comunicación



### GLOSARIO

#### **Calidad**

Cumplir con los estándares o requerimientos en los bienes y servicios y la conformidad de los clientes al lograr su satisfacción.

#### **Comunicación**

Proceso de transferencia de información mediante un mensaje de una persona llamada emisor, a otra llamada receptor, por un medio de comunicación, donde se asegura el mutuo entendimiento.

#### **Empatía**

Destreza básica de la comunicación interpersonal que permite un entendimiento sólido entre dos o más personas. Resulta fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo.

#### ***Firewall***

Combinaciones de *hardware* y *software* que sólo permiten a ciertas personas acceder a la red privada para propósitos específicos.

#### **Gerente**

Persona encargada de ciertas responsabilidades de importancia en la organización, como dirigir, gestionar, supervisar y coordinar actividades dentro de la empresa.

#### **Globalización**

Proceso económico, político, social y cultural a gran escala que consiste en la gran comunicación e interdependencia entre países a nivel mundial.



## Unidad 5 Comunicación



### **Internet**

"Red de redes" que interconecta computadoras para compartir recursos e información. Utiliza TCP/IP como su protocolo de comunicación.

### **Intranet**

Sitio web interno diseñado para ser utilizado únicamente dentro de la empresa.

### **Líder**

Persona capaz de influir y dirigir a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes.

### **Motivación**

Impulso y fuerza interna que incitan la conducta humana hacia el logro de metas.

### **Organización**

Conjunto de personas interrelacionadas con un objetivo claramente definido y formalizado.

### **Proceso**

Serie de pasos, etapas o acciones acordes a un plan, y dados con base en un procedimiento para el logro de un objetivo.

### **Software**

Conjunto de procedimientos y rutinas para crear programas de cómputo que van desde un sistema operativo, hojas de cálculo, procesadores de texto hasta diseños hechos a la medida.



## Unidad 5 Comunicación



### **Tecnología**

Conjunto de conocimientos adquiridos con la finalidad de producir bienes y servicios para el uso comunitario.



## Unidad 5 Comunicación



### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### Actividad 1

Realiza una exploración sobre los medios de comunicación en una empresa, negocio o institución. Enlista los principales medios de comunicación interna que utiliza y realiza un cuadro comparativo entre sus ventajas y desventajas.

#### Actividad 2

Realiza una investigación sobre los medios de comunicación más utilizados en dos organizaciones para generar su publicidad y promoción de diferentes giros. Explica si son los más adecuados o serían mejores otros.

#### Actividad 3

Realiza una exploración en una empresa, negocio o institución acerca del *software* de colaboración que utiliza. Enlístalo y elabora un cuadro comparativo con sus ventajas y desventajas.



## Unidad 5 Comunicación



### Actividad 4

De acuerdo con los temas revisados, enlista las principales características que debe poseer el gerente como líder de la comunicación. Asimismo, identifica dos empresas exitosas que cuenten con gerentes líderes.



## Unidad 5 Comunicación



### CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Cómo se define la comunicación organizacional?
2. ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación interactiva?
3. ¿Quiénes son los participantes en el proceso de comunicación?
4. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación organizacional?
5. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar medios de comunicación electrónicos?
6. Enlista algunos medios de comunicación electrónica asincrónica.
7. Enlista algunos medios de comunicación electrónica sincrónica.
8. ¿Qué es Internet?
9. ¿Qué es el *software* de colaboración?
10. Enlista las habilidades que debe poseer un gerente para ser líder de comunicación.





## Unidad 5 Comunicación



### LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.



## Unidad 5 Comunicación



### EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Responde verdadero (V) o falso (F).

|  | FALSO | VERDADERO |
|--|-------|-----------|
| 1. La comunicación es un proceso interactivo.  | ( )   | ( )       |
| 2. La comunicación forma parte del proceso administrativo al integrar las funciones administrativas.                     | ( )   | ( )       |
| 3. La comunicación es un proceso interactivo.  | ( )   | ( )       |
| 4. El medio ambiente externo queda fuera del proceso de comunicación.  | ( )   | ( )       |
| 5. El proceso de comunicación logra un ambiente apático con los colaboradores de la organización.                        | ( )   | ( )       |
| 6. La comunicación formal organizacional es vital, ya que mediante ella se logran objetivos claros, medibles y precisos. | ( )   | ( )       |
| 7. Los medios de comunicación son el canal   | ( )   | ( )       |



## Unidad 5 Comunicación



|  |     |     |
|--|-----|-----|
| <p>que los seres humanos utilizamos para generar ventaja competitiva, valor agregado y relaciones personales dentro de la organización.</p>  | ( ) | ( ) |
| <p>8. Internet es la "red de redes" que interconecta computadoras y redes de computadoras entre sí.</p>  | ( ) | ( ) |
| <p>9. Intranet es una red de área local privada utilizada por las organizaciones y se encuentra protegida por <i>firewall</i>.</p>   | ( ) | ( ) |
| <p>10. Una de las habilidades importantes que todo gerente debe poseer es la de saberse obedecer por sus colaboradores, a través de medios escritos, electrónicos, impresos, etcétera.</p> |     |     |



## Unidad 5 Comunicación



### MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| <b>Autor</b>  | <b>Capítulo</b> | <b>Páginas</b>   |
|---|-----------------|------------------|
| Hernández y Rodríguez,<br>Sergio. <i>Administración.</i>  | Unidad 9        | 211-219          |
| Harold Koontz y Heinz<br>Weihrich. <i>Administración,<br/>una perspectiva global.</i>           | 1<br>11         | 29-33<br>387-388 |
| Chiavenato, Idalberto.<br><i>Introducción a la teoría<br/>general de la<br/>administración.</i> | 11<br>6         | 408<br>162-168   |
| Münch Galindo, Lourdes.<br><i>Fundamentos de<br/>administración.</i>                            | Unidad 5        | 172-174          |
| H. Hall, Richard.<br><i>Organizaciones<br/>estructuras, procesos y<br/>resultados.</i>          | 9               | 179 a 198        |
| Montana, Patrick J.<br><i>Administración.</i>   | 17              | 363-385          |
| Amaru, Antonio César.<br><i>Fundamentos de<br/>administración.</i>                              | 26              | 343-353          |



## Unidad 5 Comunicación



### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Amaru, Antonio César. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

H. Hall, Richard. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* (6.<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.

Harold Koontz y Heinz Wehrich. (2004). *Administración, una perspectiva global* (12.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill. .

Münch Galindo, Lourdes. (2006). *Fundamentos de administración* (7.<sup>a</sup> ed.). México: Trillas.

Patrick J. Montana. (2000). *Administración*. México: CECSA.



## Unidad 5 Comunicación



### SITIOS DE INTERNET

| Sitio   | Descripción   |
|---|---|
| <a href="http://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/comunicacion-efectiva-en-la-empresa/">http://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/comunicacion-efectiva-en-la-empresa/</a> | Comunicación efectiva en la empresa, por Marisol Espino González. |



## UNIDAD 6

# DESARROLLO DEL PROCESO CREADOR



### **OBJETIVO PARTICULAR**

Al finalizar, el alumno reconocerá el potencial creativo como una habilidad directiva, desarrollará el proceso y conocerá el conjunto de herramientas que permiten su aplicación para generar un cúmulo de ideas innovadoras para la organización.

### **INTRODUCCIÓN**

En el siglo XX, se dieron grandes inventos. En las dos últimas décadas, se enfatizó el estudio del cerebro y se intentaron imitar sus funciones. La tecnología, a través de la computación e Internet, ha registrado y almacenado todo sobre el cerebro; se dice que existen más de diez mil páginas dedicadas a estos estudios.

En el desarrollo de habilidades directivas, la creatividad tiene un lugar preponderante. Hacer que un conjunto de personas realice de una forma diferente lo que comúnmente realiza no es sencillo. Por ello la persona que desee hacer que otros aporten más ideas para la consecución de los fines de la organización requiere del conocimiento de técnicas o herramientas que permitan generar ideas innovadoras o distintas para la organización. Es el contenido que se aborda en la presente unidad.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



#### LO QUE SÉ

Con base en tus conocimientos, explica qué entiendes por creatividad y cómo puede aplicarse en el área directiva de una organización.





## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



### TEMARIO DETALLADO (8 HORAS)

- 6. Desarrollo del proceso creador
  - 6.1. Creatividad e innovación en la organización
  - 6.2. Lateralidad hemisférica
  - 6.3. El proceso creativo
  - 6.4. Enfoques de la creatividad
  - 6.5. Herramientas de la creatividad



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



#### Desarrollo de la unidad

#### 6. Desarrollo del proceso creador

En las organizaciones existe un interés creciente acerca del tema de la creatividad, debido a los cambios que se imponen en el acontecer de nuestra sociedad. En este sentido, es insoslayable encontrar mecanismos que ayuden a fomentar el pensamiento creativo en la resolución de los problemas y del actuar cotidiano de sus miembros. Asimismo, el ritmo acelerado que se requiere en la toma de decisiones le asigna una gran importancia a la capacidad de la organización para estimular la creatividad e innovación.

Es necesario, entonces, valorar la creatividad para lograr que se genere en la organización un valor sinérgico, que concibe a las organizaciones con un enfoque sistemático. El enfoque de sistemas aplicado a la administración parte del supuesto de que toda organización social es un sistema en donde cada uno de sus elementos tiene objetivos determinados y limitados. En correlación con esto, la administración se define como la integración de sus elementos, integración que sólo puede lograrse si cada responsable de que las organizaciones alcancen sus objetivos se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia.

Las organizaciones constituyen aquello sobre lo cual actúa el que dirige una organización. Esta concepción permite a los tomadores de decisiones visualizar a la organización como un todo, y como parte de un ambiente externo más amplio. El enfoque de sistemas considera que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.

El enfoque de sistemas coadyuva a la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo el organismo. La relación entre los componentes del sistema se logra mediante interacciones que suscitan cambios en la conducta del personal y el organismo. Las partes del sistema están unidas recíprocamente con ayuda de formas de organización a



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



las que, en primer término, pertenecen las estructuras formales e informales, los canales de comunicación y los diversos procesos de toma de decisiones; y en segundo término, las herramientas que se utilicen para hacer que se logren los propósitos que se les determinen.

El sistema organizacional cuenta con tres subsistemas básicos que permiten comprender el comportamiento de la organización: de transformación, social y administrativo. Cada uno de ellos explica el conjunto de acciones que se realizan a través del proceso administrativo y las áreas funcionales; la secuencia de eventos relacionados con la producción del bien o servicio y el comportamiento del conjunto de individuos que laboran en la organización y la manera que tienen para solucionar los problemas de la organización.

En este contexto, en el devenir del mundo contemporáneo, hoy más que nunca las organizaciones cumplen un papel muy importante en las economías de los países, que se ven determinadas por las tendencias que ha impuesto la globalización. Y esto ha desencadenado prácticas como la conciencia ambientalista, aceleración de privatizaciones, modalidades de liderazgo, gestión del cambio, estandarización de los procesos y avance tecnológico, todas condiciones que afectan a las organizaciones.

Por otro lado y considerando lo anterior, la competitividad es un fenómeno que recae en la determinación de objetivos y la forma de cumplirlos, ya que establece mecanismos específicos y realiza más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Para esto, se requieren equipos creativos que hallen la mejor forma de lograrlo.

Desde una perspectiva particular, las organizaciones se han convertido en la expresión de una realidad cultural y están llamadas a vivir en un permanente cambio desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico. Así, el responsable de orientar los objetivos a resultados de las organizaciones busca adaptar los cambios al mejor



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



aprovechamiento de los recursos, y para ello requiere conocimientos, habilidades y actitudes que confluyen en un elemento sustancial: el pensamiento creativo.

Una organización que estimula la creatividad desarrolla formas únicas de trabajar o soluciones novedosas a los problemas. Pero la creatividad por sí misma es insuficiente, los resultados del proceso creativo necesitan ser transformados en servicios, productos o métodos de trabajo útiles, etcétera. Luego, la organización que propicia la creatividad, se caracteriza por su habilidad para canalizarla hacia resultados efectivos. Para ello, el sistema organizacional habrá de integrar personas, procesos, productos o servicios y un ambiente en el cual se vea reflejada la importancia que se le da al pensamiento creativo, fundamental para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Dentro de los factores que propician un ambiente para estimular el pensamiento creativo en la organización, destacan las siguientes: establecer una estructura en la que los miembros de la organización participen en la toma de decisiones; que la comunicación sea frecuente, que no exista represión de ninguna índole; que las normas, reglamentaciones, políticas y controles organizacionales se mantengan a un nivel mínimo y que se aliente a que los errores no sean castigados sino comprendidos como oportunidades de aprendizaje. En una organización que fomente la creatividad, los objetivos se definen y se alienta a los individuos a considerar rutas alternativas para lograrlos.

Con frecuencia, dentro de nuestro ámbito profesional se enfatiza la creatividad, sin embargo, en cada área de conocimiento donde se aborda el tema el grado de profundización no es suficiente. Por eso en este curso se considera la relevancia de ahondar en su contenido, significado e implicaciones. Es necesario un espacio planeado y deliberado, ex profeso, que nos permita desarrollar el pensamiento creativo para la solución de los problemas y la toma de decisiones.



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



Crear es un misterio. El discurso cotidiano que nos lleva a este término nos dice que ha pasado por varias etapas. Al principio, se consideraba sólo como un acto divino; más tarde, como una habilidad de los artistas; y hasta el siglo XX, se empezó a aplicar a cualquier acto del ser humano.

Aunque se han propuesto muchas definiciones, la creatividad se puede entender como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original, o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas; o el camino para hacer algo donde no existía ese algo. Es innegable que la creatividad tiene como base la imaginación, ya que ésta no abarca solamente lo que se opina comúnmente. Por lo general, se piensa que la imaginación se constituye de meras ocurrencias, sin embargo, el pensamiento lógico es parte de ella, además de las emociones, pasiones, recuerdos, creencias, valores, esperanzas, etcétera.

El quehacer del responsable que dirige una organización es buscar que los objetivos de las organizaciones se logren con efectividad. Para ello requiere de ideas nuevas que le permitan generar los cambios deseados y esperados; desarrollará la habilidad creadora para que cumpla en todo momento con su responsabilidad social, misma que se acrecienta constantemente, mientras no se apliquen políticas económicas que favorezcan el crecimiento de nuestro país y generen empleo, mejores prácticas internas que promuevan la equidad laboral, de género, salarial, distribución de la riqueza y, en sí, el enriquecimiento del trabajo.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



#### 6.1. Creatividad e innovación en la organización

El concepto de creatividad tiene varias perspectivas, lo que culturalmente se puede determinar como creativo y lo que subjetivamente cada quien puede percibir como tal. Lo anterior podría llevar a pensar que eventualmente es imposible alcanzar un concepto como el que se pretende, simple en su expresión, pero lleno de contenido.

Determinar con un concepto lo que se considera como creatividad es muy difícil por la cantidad de definiciones que se poseen para hacerlo. Las distintas definiciones de creatividad alcanzan una extensión difícil de cubrir. Sin afán de considerar todas las que existen, recurriremos a una: capacidad que tenemos cada uno para combinar ideas o sistemas de una forma única u original para generar otras ideas o sistemas. Edward de Bono considera que la creatividad se puede entender como la capacidad para confeccionar algo que antes no existía; pero si nos atenemos a esta definición, plantear un desorden sería un ejemplo de creatividad.

La creatividad no sólo la expresamos en cosas o productos, sino también en la forma como nos expresamos y en otros órdenes. De aquí que existen términos asociados a creatividad: imaginación, ingenio, astucia, innovación, serendipia, azar, epifanía, metáfora, analogía, inteligencia, los cuales haremos unas reflexiones de las mismas.

Según Castoriadis (2002), si nos preguntáramos qué produce un acto creativo, la respuesta sería la *imaginación*. En efecto, la creatividad es el producto de nuestra imaginación, sin ésta no podría existir la primera. La creatividad la poseen todas las personas y puede potencializarse con el uso de diversas técnicas.

La imaginación es lo que nos hace diferentes a los animales. La imaginación, más allá de la concepción general que la concibe como “ocurrencias”, implica desde el pensamiento lógico hasta elementos como las emociones, pasiones, recuerdos, creencias, valores, esperanzas, etcétera.



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



Por otro lado, el concepto de ingenio es otro antecedente del actual concepto de creatividad. Una antigua tradición filosófica identificó al *ingenium* como una facultad importante del espíritu humano. El modo como se comprendió el ingenio no difiere sustancialmente del significado actual de creatividad. Se cuenta que Cicerón atribuía al ingenio la capacidad de apartar el espíritu de los sentidos y de liberar al pensamiento de lo acostumbrado. Y el ingenio se ha valido de otro término para hacerse presente, la *metáfora*, que significa ‘traslado’, es decir, traer “de un lado para otro” algo que se esté queriendo plantear.

Consideremos la siguiente situación relatada por el poeta Ovidio en su *Metamorfosis*, en donde se muestra el uso del ingenio para enfrentar un problema concreto. “Filomena ha sido violada por el marido de su hermana Procne. Luego, para evitar que pueda denunciar el abuso, procede a cortar su lengua. Privada de la posibilidad de hablar, Filomena todavía conserva su ingenio: su boca muda carece de expresión de lo hecho. Pero el ingenio del dolor es grande y la astucia subviene a las miserias. A continuación borda un tapiz con unas figuras que representan lo sucedido y lo envía como presente a su hermana, quien se entera así de lo ocurrido” (López, 1999).

Además está la *innovación*, otro concepto similar a creatividad. La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una idea creativa una solución a un problema o necesidad; “no es otra cosa que la creatividad aplicada y se entiende como el resultado, objetivo y tangible, de una idea creativa, la cual puede comercializarse exitosamente” (Oropeza, 2000). Por ejemplo, una organización que sugiere crear un servicio que pueda entregarse directamente en el lugar de la persona que lo requiere, o modifica sus sistemas de trabajo para poder facilitarlo, ya sea con la creación de un nuevo producto o con la atención diferente al cliente.

La organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



calidad o productividad internas. En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el que vivimos en las organizaciones, es conveniente fomentar las innovaciones. Hay diversas formas de manifestar la innovación, ya sea como la mejora de un servicio o producto o la creación de los mismos.

### 6.2. Lateralidad hemisférica

Un factor importante para la conducción de personas es la creatividad, la capacidad de poder desarrollar nuevas ideas. La funcionalidad de nuestro cerebro se explica por medio de dos hemisferios, el derecho y el izquierdo, unidos en un cuerpo caloso que posibilita la transmisión de información de un lado al otro, por medio de las neuronas, las cuales, mediante el espacio sinapsial, hacen que se genere cada idea. Las funciones de la lateralidad hemisférica son las siguientes:

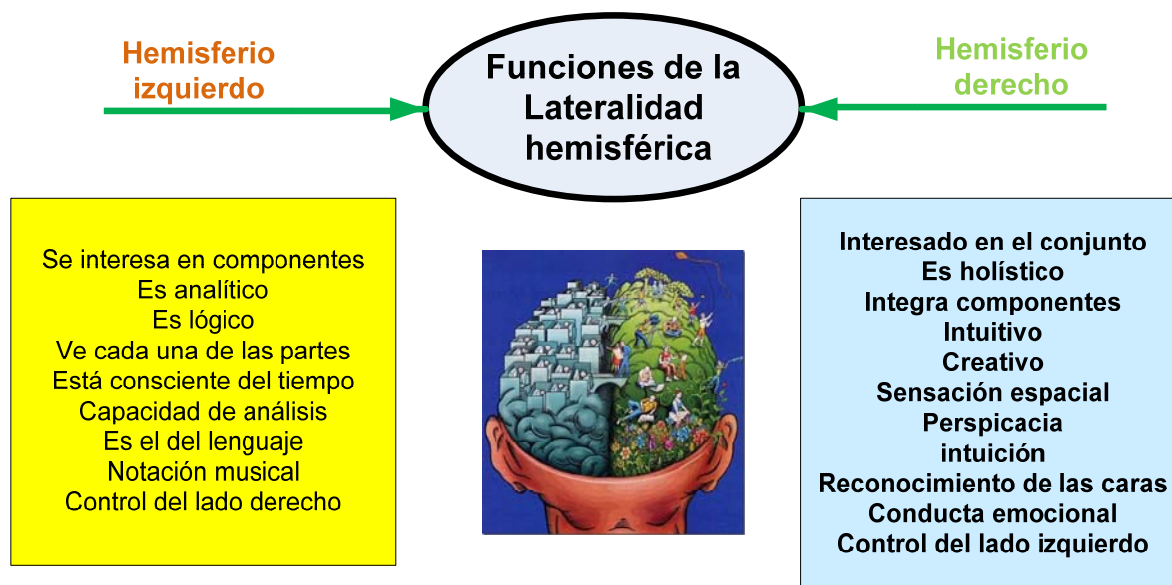


Gráfico 6.1. Funciones de la lateralidad hemisférica (Narcia, 2013).





## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



### 6.3. El proceso creativo

Existe un proceso creativo propuesto por Graham Wallas, de cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

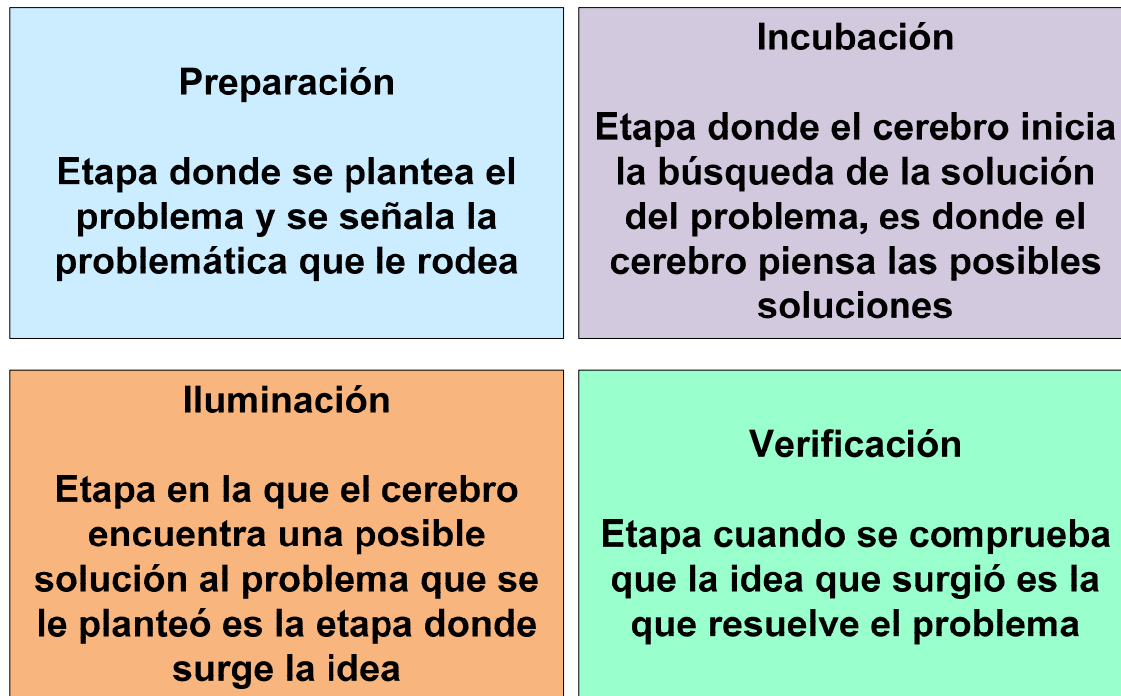


Gráfico 6.2. Etapas del proceso creativo (Narcia, 2013).

### 6.4. Enfoques de la creatividad

En el desarrollo de habilidades gerenciales, la creatividad es muy importante y no se puede analizar linealmente, sino desde cuatro enfoques. La idea que se ha generado para resolver el problema requiere de la persona que ofrece la idea, del producto o



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



servicio que se originó, del ambiente en donde se genera y del proceso abordado en el inciso anterior. No podemos pensar aisladamente la creatividad de estos cuatro aspectos. Si queremos que la creatividad se presente, debemos garantizar que se dé en un ambiente adecuado, libre de tensiones; mientras más armónico sea el ambiente, más ideas se generarán. Además, la persona no presenta una característica en especial, pero sí advertirá que hay tres obstáculos inhibidores de la creatividad: la percepción, la cultura y la psicológica; además, el resultado de la generación de la idea y finalmente el proceso que se siguió para generar esa idea.

#### 6.5. Herramientas de la creatividad

Existen muchas herramientas que se pueden utilizar para producir ideas; claro, no necesariamente estas herramientas generarán la idea, pero sí permitirán que se propicie la situación adecuada para que se gesten ideas. La más conocida es la lluvia de ideas, empleada en un grupo determinado de personas que les preocupa resolver un problema. La forma de llevar a cabo esta técnica consiste en elegir a un coordinador que va a estar estimulando al grupo para arrojar muchas ideas, todos los integrantes propondrán una y otra idea y el coordinador motivará a que sigan proponiendo la idea. La condición para que se realice esta dinámica es que no se censure mientras se proponen las ideas, sino hasta el último.

Derivada de esta técnica, tenemos la lluvia de ideas inversa. En las juntas de trabajo se puede utilizar con el mismo mecanismo que la lluvia de ideas, sólo que en lugar de proponer la solución, se generan ideas que puedan incrementar la problemática.

Otra técnica se llama SCAMPER, llamada así porque es un acrónimo de las palabras sustituir, combinar, ampliar, modificar, permitir otros usos, eliminar y reducir. Permite que a cualquier problema se le busque sustituir o modificar algo; así, surgen nuevas formas de presentar la idea.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



Existe asimismo la técnica matriz de analogías forzadas. Requiere que se elija cualquier producto y luego se describan sus características detalladamente; hecho esto, se pone en otra columna el problema que tengamos y se buscan las características del producto elegido y se relacionan con el problema. De esta forma, se hallan nuevas propuestas al problema.

Una técnica más se conoce como sinéctica, consistente en volver lo extraño conocido, o viceversa, con las preguntas “¿si yo fuera...?” o “¿quién dijo que...?”.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



#### RESUMEN DE LA UNIDAD

La creatividad es una buena estrategia para hacer que la conducción de personas hacia fines previamente determinados sea efectiva. Hacer que el equipo logre resultados espectaculares no es sencillo. Insertar la creatividad en un proceso directivo nos permitirá ver con otros ojos la orientación de un organismo.

La creatividad consiste en la capacidad del ser humano para transformar la realidad; misma que se puede presentar en los actos que realizamos cotidianamente para resolver situaciones inesperadas que se nos presentan a diario. No se requiere, como en ocasiones pudiéramos creer, que el acto creativo sea reconocido por otros o que los afecte de alguna manera.

Todos los seres humanos llevamos a cabo actos creativos; aunque no todos repercuten de la misma manera ni en el individuo, ni en su comunidad, ni la sociedad. Así, en ocasiones, un comportamiento creativo no trasciende más allá de la situación particular de un individuo. De aquí la relevancia de puntualizar las características indispensables que debe tener un proyecto creativo, que puede consistir en algo tangible o intangible, como una idea, una forma diferente de hacer algo., etcétera. Por eso fortalecer el potencial creativo es fundamental, así como valernos de herramientas idóneas para lograr nuestra meta.



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



### GLOSARIO

#### **Creatividad**

Capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. Camino para hacer algo donde no existía ese algo. Capacidad para confeccionar algo que antes no existía.

#### **Imaginación**

Se constituye de meras “ocurrencias”, pero también incluye el pensamiento lógico hasta elementos como las emociones, pasiones, recuerdos, creencias, valores, esperanzas, etcétera.

#### **Ingenio**

Facultad importante del espíritu humano.

#### **Innovación**

Proceso consistente en convertir una idea creativa en una solución a un problema o necesidad. Es la creatividad aplicada y se entiende como el resultado, objetivo y tangible, de una idea creativa, la cual puede comercializarse con éxito.

#### **Matriz de analogía forzada**

Técnica en la que se requiere seleccionar un producto y luego describir sus características detalladamente; luego, se plantea en otra columna el problema y se buscan las características del producto elegido y se relacionan con el problema. De esta manera, se encontrarán nuevas propuestas al problema.

#### **Lluvia de ideas**

Herramienta que puede utilizarse en un grupo. Consiste en nombrar a un coordinador que va a estar estimulando al grupo para que genere muchas ideas. Todos los



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



integrantes propondrán una y otra idea, y el coordinador motivará a que sigan proponiendo ideas. La condición para que se realice esta dinámica es que no se censure mientras se proponen las ideas, sino hasta el último.

#### **Proceso creativo propuesto**

Se considera de cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

#### **SCAMPER**

Acrónimo de las palabras sustituir, combinar, ampliar, modificar, permitir otros usos, eliminar y reducir. Técnica que permite sustituir o modificar algo a cualquier problema, lo que genera nuevas formas de tener la idea.

#### **Sinéctica**

Técnica que consiste en volver lo extraño conocido, o viceversa, con las preguntas “¿si yo fuera...?” o “¿quién dijo que...?”.



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### ACTIVIDAD 1

Elabora un mapa mental con las características más importantes del concepto de creatividad.

#### ACTIVIDAD 2

En el foro Potencial creativo, responde lo siguiente:

¿Por qué se considera importante desarrollar el potencial creativo en una organización?

#### ACTIVIDAD 3

Elabora un esquema explicativo de cómo ocurre el proceso creativo y describe las cuatro etapas.

#### ACTIVIDAD 4

Desarrolla un cuadro comparativo donde describas las características más importantes de las herramientas de la creatividad.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



#### CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Explica el proceso de desarrollo del proceso creador.
2. Define el concepto de creatividad.
3. Describe las características asociadas al potencial creativo.
4. Explica el término de innovación y señala su relación con la creatividad.
5. Señala cómo funciona la creatividad en la innovación de una organización.
6. Explica el término de imaginación y señala sus diferencias con la creatividad.
7. Describe el proceso de lateralidad hemisférica.
8. Explica en qué consisten las etapas del proceso creativo.
9. ¿Cuál es la importancia de los enfoques de la creatividad?
10. ¿Cómo se entiende una herramienta para la creatividad?
11. Describe las técnicas creativas más utilizadas.





## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



### LO QUE APRENDÍ

Describe en qué consisten las técnicas para desarrollar la creatividad. Ejemplifica cada una de ellas aplicándolas en una organización.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



#### EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

*Selecciona la respuesta correcta.*

1. Para adaptar los cambios al mejor aprovechamiento de los recursos, se requiere de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, conocido como pensamiento

- a) directivo.
- b) dictador.
- c) creativo.
- d) lógico.

2. Capacidad para combinar ideas o sistemas de una forma única u original para generar otras ideas o sistemas.

- a) Creatividad.
- b) Innovación.
- c) Imaginación.
- d) Inteligencia.

3. Se constituye de meras “ocurrencias”, pero también incluye el pensamiento lógico y emociones, pasiones, recuerdos, creencias, valores, esperanzas, etcétera.

- a) Creatividad.
- b) Innovación.
- c) Imaginación.
- d) Inteligencia.



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



4. Cicerón explica que corresponde a la capacidad de apartar el espíritu de los sentidos y liberar al pensamiento de lo acostumbrado.
- a) Creatividad.
  - b) Inteligencia.
  - c) Imaginación.
  - d) Ingenio.
5. Se entiende como un proceso consistente en convertir en una idea creativa la solución a un problema o necesidad.
- a) Creatividad.
  - b) Innovación.
  - c) Imaginación.
  - d) Inteligencia.
6. La organización \_\_\_\_\_ se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas.
- a) administrativa
  - b) imaginativa
  - c) innovadora
  - d) actualizada
7. Etapa donde se plantea el problema y se señala la problemática que lo rodea.
- a) Preparación.
  - b) Incubación.
  - c) Iluminación.
  - d) Verificación.



## Unidad 6

### Desarrollo del proceso creador



8. Se utiliza para generar ideas, es decir no produce en sí, sino que permitirá que se dé la situación adecuada para que se gesticione una idea.

- a) Situaciones de la creatividad.
- b) Pensamientos de la creatividad.
- c) Procesos de la creatividad.
- d) Herramientas de la creatividad.

9. Etapa cuando se comprueba que la idea surgida resuelve el problema.

- a) Preparación.
- b) Incubación.
- c) Verificación.
- d) Iluminación.

10. Esta técnica se llama así porque es un acrónimo de las palabras sustituir, combinar, ampliar, modificar, permitir otros usos, eliminar y reducir.

- a) Lluvia de ideas.
- b) SCAMPER.
- c) Matriz de analogías forzadas.
- d) Sinéctica.



## Unidad 6 Desarrollo del proceso creador



### MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Autor  | Capítulo    | Páginas |
|--|-------------|---------|
| James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. | Parte 4     | 450     |
| Fernández Romero, A.   | Capítulo 15 |         |
|  | Capítulo 11 | 183     |

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*. España: Díaz de Santos.

Menchén, Bellón. F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. España: Díaz de Santos.

Stoner James A. F. y otros. (2001). *Administración*. México: Pearson.

### SITIOS DE INTERNET

| Sitio   | Descripción  |
|---|--|
| <a href="http://www.crecenegocios.com/creatividad-e-innovacion-empresarial/">http://www.crecenegocios.com/creatividad-e-innovacion-empresarial/</a>   | Técnicas que promueven la creatividad empresarial.   |
| <a href="http://desarrolloempresarialmoron2012.blogspot.mx/2012/04/la-creatividad-e-innovacion.html">http://desarrolloempresarialmoron2012.blogspot.mx/2012/04/la-creatividad-e-innovacion.html</a> | Desarrollo empresarial: la creatividad e innovación. |



## UNIDAD 7 NEGOCIACIÓN



### OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá el concepto de la negociación, su estructura y estrategias, así como la importancia que tiene el gerente de desarrollar la habilidad del manejo de la negociación en la solución de conflictos a nivel individual y grupal.

### INTRODUCCIÓN

Se dice que las expectativas e intereses son ingredientes que generan conflictos en el ser humano, de manera individual y grupal. ¿Qué importancia tienen los conflictos para nuestro estudio de la negociación? Pues que son el origen y razón de ser de toda negociación. La negociación es una habilidad interpersonal (por la relación y la fricción de personas en un medio ambiente social, político y económico) que desarrollan los administradores dentro de una organización, a fin de solucionar los conflictos que se presentan de manera individual y grupal, de tal forma que la institución logre los objetivos organizacionales eficiente, legal, humana y pacíficamente.

La negociación es uno de esos conceptos que, para definirlo y comprenderlo, debemos empezar a descartar qué no es. Así, tenemos que no es un juego: la idea no es demostrar quién es el mejor, sino resolver un conflicto que beneficie a las partes afectadas. No siempre se presenta como un proceso formal y mucho menos responde a una fórmula estructurada. Por tanto, clasificarlo en un riguroso concepto de planeación nunca lo encontraremos. Negociación no es gritar más



## Unidad 7 Negociación



fuerte e intimidar a la contraparte, mucho menos echar por delante la autoridad y el poder.

Lo que sí es cierto es que las negociaciones están cimentadas por ética y valores. Comenzaremos a definir, entonces, lo negociable y lo no negociable, porque la negociación, además de ser una relación interpersonal, también es un proceso de influencia para obtener el mutuo acuerdo o el resultado que uno desea.

Te invito a reflexionar en esta unidad y detectar qué características tienes de un buen negociador. Recuerda que negociar no es nada nuevo; negociamos a cada instante de nuestras vidas: precios de productos básicos, tiempos compartidos entre familiares y amigos, evaluaciones y calificaciones en nuestros labores, nuestra alimentación, vestido, etcétera. La negociación, al ser una actividad universal y que trasciende las fronteras geográficas, demanda de los administradores considerar no sólo la agresividad y la autoridad que les confiere el nombre de una gran empresa, sino desarrollar actitudes y destrezas como la inteligencia emocional, el PNL y la asertividad, los mejores aliados racionales que les permitirán desempeñar un mejor papel como profesionales en el campo de la negociación a nivel local y global.



## Unidad 7 Negociación



### LO QUE SÉ

Con base en tus conocimientos previos, escribe qué entiendes por negociación y su importancia para el administrador de nivel medio hacia arriba (no consultes ninguna fuente; expresa lo que piensas).





## Unidad 7 Negociación



### TEMARIO DETALLADO (10 HORAS)

#### 7. Negociación

- 7.1. Concepto, objetivos y estrategias en la negociación
- 7.2. Estructura y planeación de la negociación
- 7.3. Partes relacionadas en la negociación
- 7.4. Asertividad en la negociación
- 7.5. Negociación interpersonal y grupal
- 7.6. Negociación en el contexto global



## Unidad 7 Negociación



### Desarrollo de la unidad

## 7. Negociación

### 7.1. Concepto, objetivos y estrategias en la negociación

La pregunta obligatoria en este apartado es ¿quién no ha negociado? Al final del día, puedes cerrar un minuto tus ojos y recorrer todo lo que sucedió en la jornada e identificar algunos momentos y actos en donde tuviste que negociar o ponerte de acuerdo con alguien para poder comenzar, realizar o terminar una etapa del día. En la mañana, a lo mejor negociaste con alguien de tu familia para utilizar la regadera primero; a la hora del desayuno, te pusiste de acuerdo en qué se iba a desayunar y en dónde, considerando que tendrías que ceder algunos recursos ya planeados como tiempo o dinero...

En diferentes circunstancias, lugares y personas a diario negociamos, formando con este acto una costumbre que determina nuestra vida cotidiana y planea nuestro futuro a fin de encontrar a través de estas negociaciones una seguridad futura. Un buen gerente no sólo negocia el presente, sino prevé también un futuro prometedor. Negociamos con quienes están a nuestro alrededor (por eso se habla también de persuasión, intermediación e influencia), desde aspectos formales hasta informales.

En los procesos gerenciales, la negociación, al igual que la comunicación, la toma de decisiones y la dirección en general, se consideran como procesos interactivos humanos, es decir, se dan en escenarios donde un conjunto de individuos buscan objetivos con diferentes intereses, algunos comunes y otros divergentes. Así, a diario, se busca lograr resultados que en cierta forma beneficien a toda una comunidad, con la intención de que no se detenga esta interacción humana.



## Unidad 7 Negociación



Cualquier empresario o directivo de una pequeña empresa suele tener frecuentes relaciones interpersonales dentro y fuera de su área de trabajo por diversas causas: ventas con clientes, compras con proveedores y relaciones laborales, etcétera. En todo esto, la negociación tiene una presencia indiscutible. Sin duda, la negociación se ha convertido en una habilidad que ningún gerente debe menospreciar; es un factor más en el éxito o fracaso de toda empresa.

¿Qué significado tiene el concepto de negociación? Veámoslo primero desde un enfoque lingüístico. Magali Chain Palavicini (2002) lo identifica como un sistema de acción comunicativa, es decir, un proceso integrado por redes de conversaciones conformadas a la vez por actos de habla, y en cada acto de habla podemos identificar una afirmación o una pregunta que nos lleva a una negociación formal. De igual manera, el diccionario de la RAE menciona que el acto de negociar es tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio.

Budjac Corvette (2011) afirma que la negociación es algo muy personal que se da en escenarios de interacción humana, pero además no está definida ante ningún modelo preestablecido y sobre todo responde a comportamientos dictados por la situación o escenario actual. Por lo mismo que se da en escenarios interpersonales, es un proceso de influencia sobre las personas, para ello los protagonistas emplean su conocimiento y el de los demás combinado con el análisis de la información y el tiempo. Cuando el beneficio es para ambas partes y los elementos de conflicto se conocen ampliamente, entonces se dice que se presenta una negociación ética efectiva.



## Unidad 7 Negociación



### Objetivos de la negociación

- Evaluación, gestión y resolución de conflictos.
- Definir lineamientos para el análisis del entorno y la declaración de intereses de cada parte del conflicto.
- Identificar la ética, código moral y valores personales en las opciones de negociación.
- Desarrollar el pensamiento crítico y la empatía.
- Evitar conflictos personales.
- Aprender de cada negociación.
- Dentro de las áreas funcionales, encontramos objetivos como negociar ventas continuas, alianzas estratégicas, clientes satisfechos, buenas relaciones con sindicatos, etcétera.
- El objetivo de toda negociación es llegar a un acuerdo firme, satisfactorio y justo para ambas partes involucradas.

La negociación genera varias estrategias de acuerdo con lo que se pretende lograr, pero de manera general y considerando la mecánica de su funcionamiento. Así, al negociar no olvides lo siguiente:

- *Abre tu mente.* Es importante escuchar a la parte contraria, en su voz y tono podrás hallar el verdadero interés o razón del conflicto, e incluso las fortalezas y debilidades del contrario.
- *Afronta la situación.* La mejor manera de resolver tus problemas es estar presente en carne propia; no envíes representantes. ¿A ti no te gustaría que un proveedor se esconda cada vez que necesites resolver una situación verdad?



## Unidad 7 Negociación



- *Habla objetivamente.* Expón claramente el o los motivos de tu problema y la situación en que te encuentras, así como los objetivos que persigues.
- *Presenta soluciones.* La negociación no es un escenario para que resuelvan tus problemas a tu gusto, sino una oportunidad para poner en la mesa propuestas y analizarlas de tal forma que se puedan evaluar los resultados y las repercusiones para cada parte.
- *Ten presente principios de empatía y equidad.* Negociar no es ir por la mejor parte; éticamente debes considerar la situación de la contraparte y también los sistemas justos para solucionar el conflicto. La equidad es muestra de una clara intención de llegar a un verdadero acuerdo donde los beneficios van a ser para ambos.
- *Cumple los acuerdos.* Está por demás decir que los acuerdos deben resolverse y asentarse por escrito; cumplirlos es una obligación ética y garantía de nuevas negociaciones.

En este rubro, se definen dos estrategias generales de negociar: distributiva e integrativa. En la primera, como su nombre lo indica, los beneficios se pretenden distribuir en el proceso de regateo. Por ejemplo, cuando alguien compra un auto usado trata de encontrarle lo más que se pueda los defectos superficiales, a fin de buscar una rebaja en el precio; el vendedor, al contrario, trata de resaltar los beneficios y virtudes a fin de obtener el mayor precio de venta. Los intereses primordiales son yo gano-tú pierdes, opuestos uno al otro, y el enfoque de relaciones es de corto plazo (Robbins, 1996: 519).



## Unidad 7 Negociación



Por otro lado, la estrategia integrativa es contraria a la distributiva. En este caso, la filosofía es la de yo gano-tú ganas, y el acuerdo o negociación está basado es una serie de arreglos de tal forma en que ambas partes de la negociación queden amparadas a largo plazo en sus intereses. Este tipo de negociación, fortalece las relaciones públicas empresariales y garantiza nuevas negociaciones a futuro.

### 7.2. Estructura y planeación de la negociación

La estructura de la negociación está conformada en tres etapas:



Considerando estos tres elementos, se lleva a cabo la planeación de la negociación, aunque hay cierta reflexión al respecto, porque planear en administración significa un proceso determinístico, ya que define inflexiblemente secuencias de actividades, tiempos y costos de un proyecto. En la construcción de una casa, el orden y secuencia de cimientos, muros, techos y acabados son rígidos e incuestionables; en cambio, en la planeación de la negociación no hay un orden lógico de alternativas, el proceso depende de las personas participantes y de su humor circunstancial. La improvisación aleatoria sustituye al programa rígido.

Para comprender una negociación ideal, podemos detectar las tres secuencias mencionadas y definir los elementos y secuencias adecuados. A continuación, se mencionan los principales elementos del proceso de la planeación de la negociación.



## Unidad 7

### Negociación



- *Definir el objetivo de la negociación.* Se plantearán los motivos o conflictos que darán entrada a la negociación.
- *Identificar a las personas adecuadas.* Se definirá claramente quién o quiénes serán los representantes para negociar, ya que es la imagen y poder de este proceso. No es lo mismo que negocie el director del área que tiene más poder de toma de decisiones al instante que el supervisor, quien está en constante comunicación con las autoridades para ceder u ofrecer en las negociaciones.
- *Simulacros.* En la etapa de preparación para las negociaciones clave, conviene valerse de simulacros videofilmados y retroalimentados críticamente para desarrollar alternativas, practicar estrategias y corregir defectos.
- *Introducción.* Cada negociación comienza por una presentación personal, de tal forma que se rompa el hielo entre los partes de la negociación; y se establezca el diálogo de tal forma que se genere el clima adecuado de negociación.
- *Demandas y concesiones.* Poner orden en los puntos a debatir para evitar el frenado del proceso. Así como definir las políticas y reglas del juego.
- *Sesión de preguntas.* Elaborar y debatir preguntas abiertas y escuchar atentamente la contraparte. Evitar el exceso de preguntas, ya que puede provocar agresividades que romperían la posibilidad de una eficiente negociación.
- *Dar el tiempo adecuado para las negociaciones.* Por lo regular, la gente no planea sus negociaciones y llega a pagar más de lo convenido por falta de



## Unidad 7 Negociación



tiempo o por no querer perder tiempo en los procesos. Dentro del proceso de negociación, es recomendable darse recesos constantemente, ya sea por cansancio, agresividad o necesidad de consultas internas. Con todo, un exceso de recesos enfría el clima negociador, rompe continuidad.

- *Minuta de acuerdos.* Se debe formular al final de la negociación un reporte de acuerdos y pendientes. Se sugiere que quede por escrito lo convenido.
- *Agradecimientos.* Se reafirman las ganancias de la contraparte y se agradece la participación y simpatía de los asistentes.
- *Retroalimentación crítica.* En esta etapa final, se pretende analizar críticamente todo el proceso que se desarrolló en la negociación a fin de determinar las fallas cometidas, las oportunidades e información desperdiciadas. La gran lección del negociador hábil es la retroalimentación crítica de cada sesión, escrita y archivada en el expediente de la contraparte.

### 7.3. Partes relacionadas en la negociación

- *Intereses.* Cosas tangibles o intangibles que dan motivo a los conflictos o acuerdos dentro de las negociaciones.
- *Personas.* Protagonistas que pretenden ser beneficiados a través de la negociación; pueden ser individuos o grupos. Las posibles combinaciones son individuo-individuo, individuo-grupo, grupo-grupo. Y si no hay resolución entre ellos, relucen los conciliadores o mediadores o terceros con cierta autoridad y especialidad en el conflicto a tratar.





## Unidad 7 Negociación



- *Conocimiento.* Es la experiencia de los individuos más la información específica que se necesite para la negociación.
- *Circunstancias.* Escenarios naturales o artificiales generados para la negociación.
- *Tiempo.* Intervalos, minutos, horas, días que se le otorga a la negociación, considerando su valor e importancia para la empresa.
- *Códigos, reglas y valores.* Lineamientos que permiten guiar las elecciones de las personas y definir qué es negociable y qué no negociable.

### 7.4. Asertividad en la negociación

El concepto de asertividad y todo lo que conlleva es difícil de explicar adecuadamente, está relacionado directamente al de comunicación. Por lo general, todo conflicto interpersonal se vincula a un problema de comunicación, y la asertividad es un recurso que aminora de forma significativa la posibilidad de un conflicto.

Mencionaremos las definiciones consideradas por Magdalena Elizondo. “Asertividad, según Adler, es la habilidad de comunicarse y expresar los pensamientos y emociones con confianza y con máxima capacidad. De igual manera Dee Galassi, menciona que la asertividad envuelve en forma directa la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades u opiniones en la manera en que nosotros nos dirigimos a otras personas, sin forzarlas ni menospreciarlas, ni usarlas como medios” (Dee Galassi, en Elizondo).



## Unidad 7 Negociación



Para el estudio de la negociación, Adler muestra dos elementos importantes. Por un lado, la asertividad es considerada como la habilidad para *expresarse a sí mismo*, lo cual es importante, ya que el individuo tiene la libertad de manifestarse de manera diferente y adecuada a las circunstancias, en lugar de estar limitado a una sola forma o nivel de respuesta. El segundo elemento es poder comunicarse en el *rango o nivel total del mensaje*, lo cual descarta la problemática común a la que algunas veces se hace frente: ser asertivos en algunas situaciones y con algunas personas, mientras con otras no.

Al final, Elizondo ofrece su concepto: “Asertividad es la habilidad de expresar tus sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar tu autoestima y de ayudarte a desarrollar tu autoconfianza para expresar tu acuerdo y desacuerdo cuando crees que es importante, incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo”.

Ahora bien, hay algunos puntos específicos que identifican a las personas dentro de un proceso de negociación:

- Habla de sí mismo y expresa sus percepciones y necesidades.
- Usa el lenguaje de apertura.
- Acepta y da cumplidos.
- Utiliza el lenguaje claro y apropiado.
- Cuando expresa desacuerdo lo hace con respeto.
- Pide clarificación.
- Pregunta por qué.
- Expresa desacuerdo activo.
- Habla por sus derechos.
- Es persistente.



## Unidad 7 Negociación



- Evita justificar cada opinión.
- Se manifiesta libremente tal y como es.
- Se comunica fácilmente con todos.
- Se siente libre de exponer.
- Juzga respetablemente.
- Tiene alta autoestima.
- Es emocionalmente libre para expresar sus pensamientos.
- Reconoce sus áreas fuertes como sus áreas de oportunidad en la negociación.
- Reconoce, acepta y respeta sus derechos básicos y los de los demás.
- Tiene gran autoconfianza para la toma de decisiones.
- Sabe elogiar y reconocer el esfuerzo de la contraparte.
- Es sensible a los contextos y procura responder.

La anterior es una lista que puede ampliarse demasiado. Lo importante es reflexionar sobre el comportamiento personal y determinar de manera honesta la forma de mejorar como personas y protagonistas de la negociación.

### **7.5. Negociación interpersonal y grupal**

#### **Negociación interpersonal**

La negociación interpersonal es la más común y se observa en todo momento de nuestra vida entre individuos. Por ejemplo, cuando vamos al mercado y compramos los víveres y realizamos un regateo distributivo (explicado en el punto 7.1); en la empresa, cuando definimos con nuestro jefe del departamento los cambios de horario para nuestras actividades de la próxima semana, pedimos permiso para un curso de actualización y debemos recuperar las horas ausentes; o cuando compramos un auto usado con otro particular, etcétera.



## Unidad 7 Negociación



Esta clase de negociación regularmente se da entre dos individuos, pero también se considera la negociación entre un individuo y un grupo. Por ejemplo, cuando vas a elaborar tu examen profesional y estás frente a un grupo de síndicos, con base en tu desenvolvimiento, negocias la terminación y aprobación de tu réplica.

La negociación interpersonal exige ciertos protocolos que permiten un escenario con condiciones seguras, confiables, imparciales y con el tiempo adecuado para poder decidir y acordar los términos mutuamente.

### **Negociación grupal**

Hoy día, difícilmente ubicamos un proyecto o programa de trabajo de manera individual. El trabajo interdisciplinario y multidisciplinario ha sido importante para la obtención eficiente de los resultados en las empresas exitosas de las últimas décadas. También mientras se trabaja se decide y se negocia en grupos cada vez más heterogéneos; entonces, los conflictos se tornan aún más complejos.

La negociación grupal se da en los siguientes niveles:

- *De empresa.* Se aplica a los trabajadores de una empresa, pudiendo identificarse en una área, departamento o sección específica
- *Rama o actividad.* Estas negociaciones se dan en un grupo de personas que pertenecen a una misma actividad. Por ejemplo, hoy día el gobierno en turno ha elaborado e implementado reformas en donde se les exige a las instituciones educativas contar con docentes más preparados y evaluados constantemente.
- *De gremio.* Negociaciones con los sindicatos o colegios que conforman un grupo de personas del mismo oficio o profesión.



## Unidad 7 Negociación



Ahora bien, la negociación puede llevarse a cabo de manera directa o terminar en un proceso de intermediarios a través de conciliación y arbitraje. Cuando se negocia en grupo es necesario definir con claridad las reglas y crear conciencia de colaboración sincera; así se formará una estructura sólida en comunicación y ayuda mutua.

Hay aspectos a estudiar cuando se forma un grupo de negociación, como unificar criterios, creencias o aspectos que exijan ponerse de acuerdo en el momento de la decisión en las negociaciones; y exhortar el espíritu colectivo y hacer a un lado los intereses individuales y el protagonismo. De igual manera, el grupo debe identificar a cada uno de los integrantes, el lugar que ocupará en la negociación: algunos serán proveedores de información, otros de estrategias y alguien tomará el papel de líder; todo ello en acuerdo mutuo.

### **7.6. Negociación en el contexto global**

En las negociaciones globales, influyen los valores y hábitos de la cultura de cada negociador, región y país. Para entender la cultura del contexto global, diremos que “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas” (Hellriegel). Representa la parte no escrita de los sentimientos de un grupo y proporciona un sentido de identidad. Todo mundo participa de ella, aunque por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones se enfrentan al poder de la cultura organizacional sólo cuando tratan de negociar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

Los aspectos y características de una negociación internacional deben ser cuidadosamente planeados al menos por la parte más interesada, desde el intercambio de tarjetas de visita, el uso correcto de los horarios locales de cada país, normas de cortesía, técnicas o estrategias de comunicación, comunicación



## Unidad 7 Negociación



verbal, costumbres o rituales, comunicaciones no verbales y protocolo en la mesa. Todos estos conceptos son importantes, ya que la imagen de una empresa está en juego a la hora de la negociación y el prestigio de las organizaciones está expuesto continuamente a la opinión pública. Si de alguna manera se logran controlar los puntos anteriores y se define un protocolo de trabajo para la negociación en pie, entonces podemos decir que estamos listos no sólo para la negociación, sino también para dejar una buena imagen corporativa de la empresa y “comunicar” de manera asertiva nuestras necesidades en la mesa del debate.

Se exponen a continuación algunos ejemplos de cultura local a considerar en los preparativos de la negociación:

- La puntualidad es un factor básico para los negociantes alemanes, japoneses y canadienses.
- A los japoneses y árabes les incomoda negociar con mujeres; los chilenos no aceptan ningún tipo de agresividad en la mesa de trabajo.
- Los japoneses son muy serios al negociar y un “lo consideraré” significa un NO. Si uno no se ha presentado ante ellos, no lo hagas por tarjeta; háblale por teléfono, lo considerarán mucho.
- Los alemanes están más enfocados a la planeación y a la calidad. No les gusta acelerar los procesos; son muy puntuales a sus reuniones y poco sociables con respecto a sus vidas privadas.
- Los norteamericanos negocian muy de prisa, ya que el tiempo es limitado. Su lenguaje es claro, directo e informal; van siempre al grano y evitan el contacto personal a fondo. Toman decisiones individuales y esperan que también la contraparte tenga la autoridad competente.



## Unidad 7 Negociación



En fin, cada país tiene sus protocolos, costumbres e intereses por delante. En el proceso de negociación, aceptar alimentos, ropajes y saludos extraños nos divierte o incomoda, así como los fanatismos religiosos y el terrorismo irlandés, los rituales masónicos o el *kosher* judío ortodoxo nos parecen incomprensibles. Todo este mundo de costumbres y modas será un misterio para nosotros; sin embargo, la globalización, en todos los sectores económicos, sociales y políticos, siempre creará negociaciones internacionales crecientes. Preservar nuestros valores y colaborar con personas diferentes también es un reto del negociador moderno. La preparación mínima ante la internalización incluye explorar la historia, cultura, religión, costumbres y lenguaje de la contraparte.



## Unidad 7 Negociación



### RESUMEN DE LA UNIDAD

La negociación forma parte de los procesos interpersonales o interactivos humanos de la administración de las empresas y persigue objetivos específicos como evitar conflictos personales, construir un ambiente conciliador, la solución de conflictos a través de un acuerdo firme y el beneficio mutuo de las partes que la protagonizan. Las estrategias a seguir en la negociación generan también el concepto de asertividad. Algunas estrategias dentro de la mecánica de la negociación son la apertura de la mente, negociar sobre principios más que sobre intereses, exponer soluciones más que problemas, y darse el tiempo más para escuchar que para rebatir.

Las negociaciones no necesariamente responden ante la rigidez de una planeación, pero es altamente recomendable planearlas; además, es posible crear simulacros antes del evento real a fin de detectar anomalías, como falta de información o fortalezas de los negociantes por parte de la empresa. La negociación puede darse en tres situaciones de acuerdo con los participantes: individuo-individuo, individuo-grupo y grupo-grupo. Siendo parte de la rutina empresarial la negociación, no sólo es recomendable fortalecer las culturas organizacionales locales, sino también considerar usos y costumbres de los clientes potenciales o contrapartes futuras, mismas que pueden encontrarse fuera de los límites geográficos de nuestro país. Cada vez más la negociación global va siendo un concepto corriente en las prácticas administrativas de cualquier organización; las habilidades de un buen negociante no deben menospreciarse como parte de la capacitación y desarrollo de nuestros gerentes.





## Unidad 7 Negociación



### **GLOSARIO**

#### **Acuerdo**

Decisión tomada en consenso al declarar terminada la negociación.

#### **Apertura**

Etapa de preparación y planeación de la negociación. Fase o etapa de la negociación donde se define la naturaleza del conflicto, sus antecedentes e identifica quién está involucrado.

#### **Asertividad**

Actitud y conducta adecuadas al comunicar nuestros pensamientos e identificarlos con los intereses de nuestro interlocutor.

#### **Circunstancia**

Conjunto de elementos complejos accidentales o permanentes, internos o externos que se conjugan para crear una realidad determinada.

#### **Contraparte**

Es la otra parte que participa en la negociación y representa los intereses opuestos.



## Unidad 7 Negociación



### **Criterios**

Normas a cumplir dentro del proceso de negociación.

### **Habilidad**

Grado de competencia de un individuo dentro de las negociaciones.

### **Mediador**

Un tercero neutral que facilita una solución negociada al utilizar el razonamiento y la persuasión al sugerir alternativas.

### **Negociación**

Proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y procuran llegar a un acuerdo sobre la tasa de intercambio para ellos.

### **Persuasión**

Influir sobre las personas en una negociación.

### **Protocolos**

Normas que se determinan para la comunicación dentro de las negociaciones.



## Unidad 7 Negociación



### **Racional**

Ser objetivo y actuar de acuerdo con lo que dicta la lógica y la experiencia.

### **Simulacro**

Representación de un suceso a fin de conocer sus posibles repercusiones.



## Unidad 7 Negociación



### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### ACTIVIDAD 1

De acuerdo con los temas revisados en esta unidad sobre las características que identifican a las estrategias distributivas e integrativas de negociación, observa a tu alrededor e identifica cinco posibles negociaciones que definan a estas estrategias. En un documento de Word, desarrolla un informe con cada una de las estrategias observadas.

#### ACTIVIDAD 2

Actualmente, se están llevando a cabo las reformas a diferentes sectores de nuestra sociedad: laborales, educativos, energéticos. Investiga de qué manera las ha planeado el Estado y qué mecánica ha utilizado para negociar con las autoridades competentes para que hayan sido aceptadas.



## Unidad 7 Negociación



### CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Define el concepto de negociación.
2. Menciona los elementos que compone una negociación.
3. Menciona y explica dos objetivos de la negociación.
4. Explica el papel de la ética en el proceso de decisión.
5. ¿Qué es un conflicto y cuál es su importancia en la negociación?
6. Explica a qué se refiere la estrategia distributiva de la negociación.
7. Explica a qué se refiere la estrategia integrativa en una negociación.
8. Menciona tres actitudes que debe tener un buen negociante.
9. Menciona las tres etapas que conforma la estructura de la negociación.
10. ¿Cuál es la importancia de generar simulacros para una negociación?



## Unidad 7 Negociación



### LO QUE APRENDÍ

Con base en lo estudiado en esta unidad, desarrolla un mapa conceptual sobre el tema de negociación y sus principales características, tipos de negociación y ejemplos de éxitos en algunas empresas y estrategias de negociación.



## Unidad 7 Negociación



### EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

*1. Selecciona la respuesta correcta.*

1. Es la etapa de preparación y planeación de la negociación, donde se define la naturaleza del conflicto, sus antecedentes e identificación de quien está involucrado.
  - a) Definición de objetivos.
  - b) Elaboración de protocolos.
  - c) Apertura de la negociación.
  - d) Previsión administrativa.
  
2. Es la actitud y conducta adecuada al comunicar nuestros pensamientos e identificarlos con los intereses de nuestro interlocutor.
  - a) Asertividad.
  - b) Neurolingüística.
  - c) Inteligencia emocional.
  - d) Cortesía.
  
3. Es una decisión tomada en consenso al declarar terminada la negociación.
  - a) Fortaleza.
  - b) Acuerdo.
  - c) Política.
  - d) Beneficio.
  
4. Es el grado de competencia de un individuo dentro de las negociaciones.
  - a) Fortaleza.
  - b) Habilidad.
  - c) Desempeño.
  - d) Capacidad.



## Unidad 7 Negociación



5. Es un tercero neutral que facilita una solución negociada al utilizar el razonamiento y la persuasión al sugerir alternativas.

- a) Observador.
- b) Coordinador.
- c) Árbitro.
- d) Litigador.

*II. Responde verdadero (V) o falso (F).*

6. La negociación es un escenario para demostrar la autoridad y el poder de cada una de las partes. ( )

7. La negociación puede considerarse como un sistema de acción comunicativa. ( )

8. Desarrollar el pensamiento crítico y la empatía es uno de los objetivos de la negociación. ( )

9. La negociación distributiva es a largo plazo y define acuerdos para posibles negociaciones a futuro. ( )

10. Evaluación, gestión y planeación son las tres etapas que conforman la estructura de la negociación. ( )





## Unidad 7 Negociación



### MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Autor        | Capítulo | Páginas |
|--------------|----------|---------|
| Robbins      | 13       | 518-526 |
| Schermerhorn | 18       | 396-40  |
| Hellriegel   | 17       | 632-637 |

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Budjac Corvette A. Barbara. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Hall.

Elizondo Torres, Magdalena. (2003). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico* (2.<sup>a</sup> ed.). México: Trillas.

Hellriegel, Don y Slocum, John. (1998). *Administración* (7.<sup>a</sup> ed.). México: Thomson.

Robbins, P. Stephen. (1993). *Comportamiento organizacional* (6.<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.

Schermehorn, John, Hunt James y Richard Osborn. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.

Chain Palavicini, Magali. "La negociación camino ideal en las organizaciones modernas". en *Adminístrate Hoy*, 95, marzo 2002, Gasca Sicco, pp. 32-34.



## Unidad 7 Negociación



### SITIOS DE INTERNET

|   |  |
|---|--|
| <a href="http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-10-reglas-de-oro-de-la-negociacion-empresarial/">http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-10-reglas-de-oro-de-la-negociacion-empresarial/</a> | 10 reglas de oro de negociación empresarial.                                   |
| <a href="http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/Negociacion.pdf">http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/Negociacion.pdf</a>   | Un panorama general del concepto de negociación empresarial y sus estrategias. |
| <a href="http://www.slideshare.net/1098618502/1-inttecnicasdenegociacin">http://www.slideshare.net/1098618502/1-inttecnicasdenegociacin</a>   | Técnicas de negociación.   |
| <a href="http://www.slideshare.net/cluzastrid/definicion-de-negociacion">http://www.slideshare.net/cluzastrid/definicion-de-negociacion</a>   | La negociación como una habilidad administrativa.                              |



## UNIDAD 8 PROCESO DE DECISIÓN



### OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca la estructura del proceso de decisiones, así como los factores y modelos que le permitan desarrollar la capacidad para tomarlas con ética y responsabilidad social para su profesión y acción laboral.

### INTRODUCCIÓN

¿Por qué estudiar la toma de decisiones? Es una cuestión que genera un paréntesis en nuestra vida laboral y profesional. No importa el oficio o profesión que desempeñemos, siempre habremos de decidir tarde o temprano. Nuestras decisiones van desde lo trivial hasta aquellas donde están en juego situaciones que afectan a miles de personas o a un país entero. ¿Recuerdas cuál ha sido la decisión más difícil en tu vida o la más impactante en la sociedad donde vives?

En una empresa, los gerentes están conscientes de que sus puestos tienen un alto grado de competitividad, y buscan constantemente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativa para lograr un desempeño efectivo. Muchos de esos esfuerzos de superación están en la destreza el mejoramiento de las decisiones y las capacidades de tomarlas. Por ello, la habilidad en la toma de decisiones marca a quien las toma y en donde se toman. La calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente pueden ejercer una gran influencia sobre su



## Unidad 8 Proceso de decisión



carrera profesional y satisfacción personal; pero al mismo tiempo las buenas decisiones recaen de manera positiva en los objetivos de las organizaciones.

En esta unidad, abordaremos puntos relevantes. En primera instancia, el porqué del estudio del proceso de decisión, así como la importancia del análisis de la información generada dentro y fuera de las organizaciones; ésta es la base principal para un eficiente proceso de toma de decisiones. Más adelante, enfocaremos nuestro estudio tanto al contexto donde se toman las decisiones, como a las diferentes decisiones que emanan de este contexto. Abordaremos algunos modelos que nos han permitido tradicionalmente la toma de decisiones, lo que implica considerar de antemano este proceso de toma de decisiones en un marco importante de la práctica gerencial en la administración y, por tanto, como un proceso de eficiencia. Estos modelos de decisión deben responder al último punto que infiere este proceso de manera individual y grupal.

Por último, no menos importante es el aspecto ético de nuestras decisiones, relacionado directamente con la responsabilidad social de una empresa para su entorno. Por cierto, ya reflexionaste sobre qué tanto hemos impactado al entorno del medio ambiente, cuál ha sido el beneficio de tus decisiones para la gente que te rodea o qué tan satisfecho te has sentido al tomar una decisión. Son nada más algunas cuestiones para medir el grado de responsabilidad social que salvaguardan tus decisiones en el entorno donde te desarrollas.



## Unidad 8 Proceso de decisión



### LO QUE SÉ

Con la finalidad de tener una idea con respecto a la toma de decisiones y su importancia en el contexto donde vives, resuelve las siguientes cuestiones.

1. Con base en tus conocimientos, define el concepto de toma de decisiones y menciona un modelo que hayas conocido previamente (en tus asignaturas de Administración, Dirección y Planeación Estratégica) que permita ejemplificar este concepto.
2. Según tu experiencia, menciona las condiciones en que has tomado decisiones en tu vida y si puedes identifica el modelo que has seguido.
3. ¿Quiénes toman decisiones en tu contexto de vida y qué estilo definen al tomarla?



## Unidad 8 Proceso de decisión



### **TEMARIO DETALLADO (10 HORAS)**

#### 8. Proceso de decisión

- 8.1. Fundamentos y teorías, información y decisión
- 8.2. Estructura del proceso de decisión
- 8.3. Estrategias, criterios y modelos de decisión
- 8.4. Decisiones individuales, grupales y participativas
- 8.5. Prejuicios en la toma de decisiones
- 8.6. Responsabilidad social y ética de las decisiones



## Unidad 8 Proceso de decisión



### **Desarrollo de la unidad**

#### **8.1. Fundamentos y teorías, información y decisión**

Como cualquier ser humano, todos los días tomamos decisiones rutinarias y no rutinarias. Algunas, o tal vez la mayoría de ellas, carecen de importancia y se hacen en forma habitual; pero también a veces asumimos ciertas que son relevantes y pueden tener efectos inmediatos o a largo plazo sobre nuestras vidas.

De igual manera, en la vida laboral, tomar decisiones es una tarea rutinaria del administrador en cualquier nivel de la estructura formal. Las decisiones convierten a quien las toma en una figura importante, al tiempo que lo responsabilizan del desarrollo de la empresa y del logro de satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Por ello existen a diario miles de decisiones en nuestras pequeñas, medianas y grandes empresas; con frecuencia se toman con base en emociones y en intuición, otras tantas se utilizan modelos más adecuados y cercanos a las decisiones científicas y objetivas.

#### **Qué es la decisión**

Según Madrigal Torres, una decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas. Chiavenato afirma que es “el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”. Davis & McKeown, por su parte, sostienen que es el proceso de elegir la solución para un problema, siempre y cuando existan al menos dos soluciones alternativas.



## Unidad 8 Proceso de decisión



Las definiciones anteriores coinciden en que la toma de decisiones es un proceso, estudiado, analizado e implementado ya sea por una persona o grupo de personas, y para ello debemos contar con teorías y modelos cuantitativos o cualitativos.

La teoría de las decisiones nace para la administración como una herramienta para explicar la conducta humana. Propuesta por Herbert Alexander Simon, apoyado en la teoría del comportamiento humano, este enfoque entiende a la organización como un sistema de decisiones, donde las personas juegan un papel básico, pues a diario participan de forma racional y consciente en los procesos de escogencia, tomando decisiones individuales y grupales. Así, en este sistema se reúnen dos dimensiones: decisiones y acciones.

Las decisiones no sólo son consideradas y tomadas en los niveles directivos, sino que en toda la estructura organización. Pero para adoptar una decisión, es necesario contar con uno de los recursos más cotizados en la organización: la información.

### **Información y decisión**

Parafraseando a Hellriegel, Jackson y Slocum (1998: 268), las condiciones en que se toman las decisiones dentro de una organización, ya sea de manera individual o grupal, reflejan el entorno o medio ambiente organizacional de la empresa, es decir, las fuerzas internas o externas que determinan las decisiones de un departamento organizacional o de la misma empresa de manera integral. Estas fuerzas se manifiestan en la sociedad por medio de tecnologías





## Unidad 8 Proceso de decisión



innovadoras, nuevos competidores y el mundo jurídico. Todas estas fuerzas generan información que la empresa demanda para decidir; además de la que la misma empresa ha producido y guardado en su momento de trabajo (la empresa reserva un acopio tremendo de su experiencia tanto en el mercado como de su funcionamiento interno). Todo esto ha creado los sistemas de información gerencial, mismos que han servido para decidir, implementar y comparar los logros de los actuales objetivos, como para crear nuevas estrategias y abordar nuevos mercados y obtener resultados más eficientes al futuro.

El sistema de información gerencial es considerado como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna eficaz y eficiente (Koontz y Weirich, 1998: 618). Este sistema de información debe adaptarse a las necesidades de la decisión, pues incluye información rutinaria, excepcional y perspectiva del futuro de las organizaciones.

Los recursos electrónicos son de gran importancia para la información en tiempo real y la creación de modelos que permitan resolver con gran precisión las alternativas de uso. Antes, las empresas basaban sus decisiones en información contable, porque era una de las principales necesidades de la empresa al querer saber el estado de sus utilidades. Hoy, no sólo el dinero es punto de reflexión, hay otras preocupaciones, como los procesos, producto, consumidores y, sobre todo, el factor humano. Todo ello exige información más asertiva y actualizada a fin de asumir la gran responsabilidad de tomar decisiones.

Algunos inconvenientes con respecto a la información que va a utilizar el gerente es la abundancia, por eso la necesidad de filtrar tal información para que realmente se invierta el tiempo adecuado en su



## Unidad 8 Proceso de decisión



manejo, análisis y empleo adecuado y objetivo. Actualmente, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) han permitido no sólo el acopio y análisis de la información, sino también su manejo, edición y presentación en documentos útiles como informes y memorias de las empresas.

### **8.2. Estructura del proceso de decisión**

Al inicio de esta unidad, consideramos la toma de decisiones como un proceso, es decir, un conjunto de etapas o fases para el logro eficaz de una situación, la eficiencia vendrá más tarde, según se trabaje estas fases o etapas. Este proceso se tornará complejo conforme adopte las características del tomador de decisiones, así como los escenarios en que se desarrolla y la percepción de los mismos.

Tomemos como base para el análisis de este proceso el modelo de Idalberto Chiavenato, de siete etapas:

1. Percepción de la situación que involucra algún problema
2. Análisis y definición del problema
3. Definición de objetivos
4. Búsqueda de alternativas de solución o cursos de acción
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos
6. Evaluación y comparación de las alternativas
7. Implementación de las alternativas seleccionadas



## Unidad 8 Proceso de decisión



Cada una de estas alternativas llevadas en orden nos permite desarrollar una habilidad eficiente para la toma de decisiones, aunque en la cotidianidad pueden omitirse algunas ante la premura de las situaciones.

La estructura de este proceso nos invita a desarrollar un modelo racional que lleve no solo a resolver problemas, sino a crear una cultura de disciplina procesal, de manera que la solución no sea intuitiva ni la implementación de las alternativas escogidas improvisada.

### **8.3. Estrategias, criterios y modelos de decisión**

Los procesos de decisión pueden ser eventos inmediatos, a corto o largo plazos. Cualquiera de estas modalidades exigen escenarios, pero sin duda alguna las decisiones que van a afectar a la organización a un largo plazo exigen también estrategias que le aseguren una mayor eficiencia a estas decisiones.

Las estrategias estarán basadas en los recursos necesarios para el proceso, ya sea el factor humano, condiciones o escenarios y, por supuesto, la codiciada información con la que se cuente.

El factor humano es trascendental en todas las etapas del proceso decisorio, desde aquella que se encarga de analizar el problema hasta la que tiene que decidir. Por tanto, surgen algunas preguntas: ¿qué libertad de decisión tiene una persona que sólo puede decidir por una opción?, ¿acaso es mejor opción la decisión por grupo?, ¿la



## Unidad 8 Proceso de decisión



experiencia genera confianza en la persona o la envicia ampliando el riesgo de una mala decisión?

Así como ésta, podemos plantear miles de reflexiones. Por ello, hay que considerar las fortalezas y debilidades de nuestro personal y detectar el equipo adecuado para la decisión en turno. Imaginemos que requerimos comprar un equipo de cómputo idóneo para elaborar libros digitales en una institución educativa. La decisión estará a cargo del Departamento de Material Didáctico, pero la estrategia de la decisión no se centrará en quien está a cargo de este departamento, sino en quien va a utilizar este equipo de cómputo, y cuáles son sus necesidades de *hardware* y *software*. Entonces, la estrategia de decisión no estuvo directamente en el tipo de equipo a comprar, ni en el responsable del departamento, sino en el usuario y objetivo de este equipo.

La misma estrategia descansa en los demás factores a considerar en el proceso. Por ejemplo, la información que necesitamos para comprar el equipo debe estar conjuntada entre los modelos existentes en el mercado o en entrevistar algunos usuarios que nos comenten sobre los equipos que han comprado para el mismo efecto. Además, en que tengamos a la mano opciones de precio, calidad, resistencia, manejo, etcétera; y en condiciones de pago, entrega, garantías y colores.

También hay criterios para la toma de decisiones que nos permiten clasificar las decisiones. Para iniciar, tenemos algunos tipos de decisiones que no responden a criterios, pero se presentan de manera general.



## Unidad 8 Proceso de decisión



- *Empresariales.* Se vinculan a los planes estratégicos y tácticos. En áreas financieras, comerciales e incluso de procedimientos, entre otras, que se realizan dentro de la empresa.
- *De políticas corporativas.* Son repetitivas dentro de la empresa y las podemos relacionar con las decisiones rutinarias.
- *Analíticas.* Requieren evaluar y ponderar cada alternativa.
- *Generales.* No serán de mayor relevancia y se tomarán de acuerdo con lo que satisfaga la necesidad con estándares mínimos.
- *De juicio.* Nos darán a elegir varias alternativas con las cuales utilizaremos métodos lógicos para seleccionar la que mejor se acomode a la solución del problema.
- *De tipo creativo.* Nos ayudarán, como su nombre lo dice, a crear algo nuevo o que ha sido inventado o diseñado.

Por otro lado, tenemos la siguiente clasificación de decisiones con base en ciertos criterios.

- *Bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo.* Uno de los criterios específicos sería la calidad y cantidad de información con la que contamos. Si la persona o grupo de trabajo que van a tomar la decisión están plenamente informados (certidumbre) sobre el problema y sus posibles soluciones, podemos declarar que las probabilidades de logro son muy objetivas; y los procesos



## Unidad 8 Proceso de decisión



gerenciales o de dirección en estas condiciones van a verse muy beneficiados. En esta condición de certidumbre, el gerente puede prever situaciones y hasta controlar sus tareas y logros. La toma de decisiones en este contexto se vuelve muy fácil, y en el análisis de alternativas se elige la que potencialmente ofrece mayores beneficios.

Al contrario, si contamos con una pobre o nula información (incertidumbre), la asignación de probabilidades a nuestro tipo de toma de decisiones sería muy limitada; nuestros gerentes estarían dudosos para definir el problema y mucho más para establecer soluciones o alternativas con sus posibles resultados. Esta clase de decisiones estarían incluidas en las no rutinarias.

El tercer tipo de decisiones está determinado por el riesgo. A diferencia de las decisiones de tipo incertidumbre, el riesgo guarda un grado de probabilidad de hechos que conoce el gerente y que de alguna manera acepta correr en las condiciones en que actualmente se presenta la situación.

En los tres tipos de decisiones descritos, mencionamos mucho el concepto de probabilidad, pero ¿qué es la probabilidad? Un término utilizado mucho en las matemáticas y específicamente en la estadística. La probabilidad tiende a analizar el porcentaje de ocurrencias de un resultado específico desde la perspectiva que un individuo que tomase la misma decisión. Un ejemplo es cuando decides jugarte un “volado” con una moneda; la probabilidad de que caiga la moneda en una cierta cara es de 50% en la primera jugada, mas ¿qué probabilidad hay de que al aventar la moneda 10 veces caiga con la cara del águila?



## Unidad 8 Proceso de decisión



- *Decisiones rutinarias y no rutinarias.* Otro criterio para clasificar las decisiones es la ocurrencia de las mismas. Hay decisiones que se toman de manera rutinaria, es decir, producto mismo de las operaciones y giro de la empresa; y decisiones no rutinarias, que salen de la agenda del gerente, pero se presentan inevitablemente.
- *Programadas y no programadas.* Las programadas responden a una agenda ya definida de la empresa; se trata de un renglón que está inserto en el hecho de que una organización trabaja de manera racional, o sea, prescribe una serie de pasos que los trabajadores deben seguir en los procesos, así como una serie de manuales y documentos administrativos que determinan los procesos y procedimientos de trabajo. Así, las decisiones programadas se llevan a cabo siguiendo un modelo racional de trabajo. Por ejemplo, al decidir entre comprar o arrendar un equipo de trabajo, esta decisión nos va a permitir invertir de manera precisa y racional en los insumos necesarios para el proceso de producción, determinando así otras decisiones programadas: precio final del producto y utilidades después de impuestos de la empresa. Las decisiones programadas aparecen ya desde el proceso de planeación.

En cuanto a las decisiones no programadas, se presentan en situaciones extraordinarios que el gerente debe enfrentar. Por ejemplo, decidir si se adquiere otra organización o no, la ausencia de un trabajador por accidente casero, o la pérdida material por una precipitación pluvial, etcétera. Son situaciones que no se vuelven a presentar con frecuencia.



## Unidad 8 Proceso de decisión



- *Decisiones de grupo y decisiones individuales.* Este tipo de decisiones está enfocado a la pregunta ¿quién debe decidir? En muchas ocasiones, el gerente o director se convierten en centros de poder solitarios.

Como conclusión a este punto, podemos inferir que los criterios considerados para identificar los tipos de decisiones están determinados de acuerdo con el contexto en que se desarrollan. En la decisión, están los protagonistas (individuos o grupos), el alcance de la misma decisión (nivel departamental o a nivel integral), así como las fuerzas (medio ambiente organizacional interno y externo) que la definen. Todos estos factores impactan de manera directa al detectar los tipos de decisión.

Los pasos de la estructura del proceso de toma de decisiones nos generan obligatoriamente modelos que permitan ser más eficientes en la toma de decisiones, modelos que se presentan, según la situación, como herramientas cuantitativas o cualitativas.

Para ejemplificar estos contenidos, mostraremos a continuación un par de modelos que responden tanto al ámbito cuantitativo como al no cuantitativo. El modelo cualitativo de James A. F. Stoner, abordado por Idalberto Chiavenato (2002, p. 291), consta de seis etapas.





## Unidad 8 Proceso de decisión



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Etapa 1</b><br><br><b>Identificar la situación, problema u oportunidad</b> | Definimos el problema, determinamos las causas e identificamos los objetivos de la decisión. Es un estudio completamente integral de la situación abordando también los subproblemas que aparezcan.  | <b>Etapa 4</b><br><br><b>Evaluar y elegir la mejor alternativa</b> | Se comparan las posibles soluciones y se evalúan a fin de elegir la más adecuada a la solución. La solución debe ofrecer los mayores beneficios y menores riesgos.            |
| <b>Etapa 2</b><br><br><b>Obtener Información</b>                              | La información es la base de una buena decisión y en esta etapa se determina cómo obtenerla: desde la observación, entrevista con el personal, lectura de informes y, sobre todo, el análisis de los datos o inventario de la empresa ya sea estadísticas, proyectos, pronósticos, etcétera.   | <b>Etapa 5</b><br><br><b>Transformar la solución en acción</b>     | Se implementa el curso concreto de acción, es decir, la alternativa escogida. Se consideran todos los presupuestos necesarios para llevar a la práctica dicha alternativa.    |
| <b>Etapa 3</b><br><br><b>Generar soluciones alternativas</b>                  | Se elaboran las posibles soluciones a la situación, pero aún no se evalúa ni se determina su viabilidad. En decisiones programadas, las alternativas se crean casi automáticamente; y en las no programadas, se complica todo (para solucionarlo, hay técnicas como la lluvia de ideas que permiten escuchar a los involucrados a fin de crear las posibles soluciones). | <b>Etapa 6</b><br><br><b>Evaluar los resultados</b>                | Se monitorean y evalúan los resultados de la implementación o acción. Se determina hasta qué grado ha quedado satisfecha la situación con la alternativa llevada a la acción. |



## Unidad 8 Proceso de decisión



Dentro de este modelo cualitativo, podemos agregar otros aun de índole cuantitativa, por ejemplo, el árbol de decisiones, que evalúa cada una de las alternativas que se podría tomar y se les asigna un valor que indica el grado de riesgo y de logro de los objetivos que se desean.

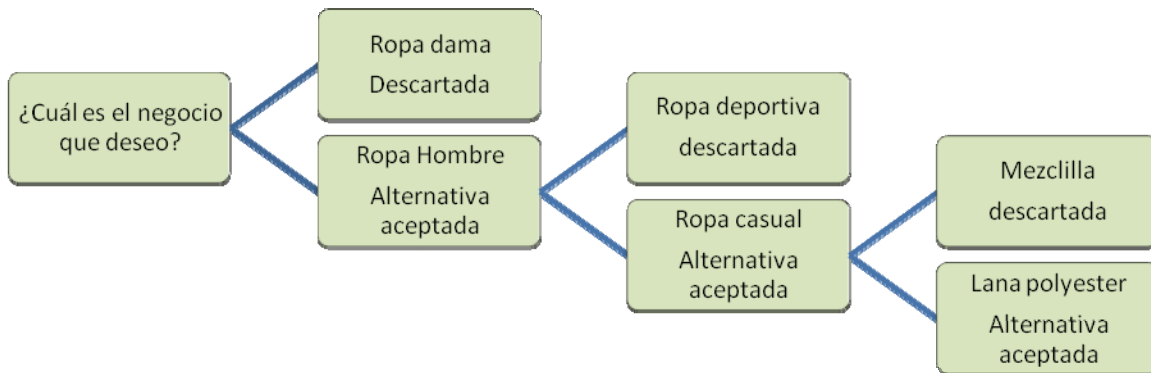


Figura 8.1. Esquema. Árbol de decisiones en la evaluación de alternativas.

En el esquema anterior, al principio hay dos alternativas que decidir: quiero poner un negocio, sé que es de ropa, pero aún no sé de qué tipo. Ello va a depender del análisis de mi ambiente externo donde voy a vender; después de informarme, sé que la ropa de dama se vendería mucho menos que la de hombre, por tanto, a la ropa de dama le puedo asignar un 35% de resultados y a la de hombre un 65%. Considerando que esta última alternativa va a ser más eficiente, ahora mi decisión será en torno a qué tipo de ropa de hombre. En este caso, me inclino por escoger entre ropa deportiva y casual; esta última opción, dependiendo de algunos factores de estudio, me arroja una mayor posibilidad de éxito (70%), debo agregar que los porcentajes que estoy asignando son a mi parecer después de investigaciones e inclinación de negocio. Por último, la alternativa más viable es poner un negocio de ropa casual para hombre de tela en poliéster y lana.



## Unidad 8 Proceso de decisión



De esta técnica de árbol de decisiones, cada opción está mencionada en el cuadro y de él emergen más ramas u opciones que van a ser evaluadas para al final llegar a la decisión requerida.

### **Modelo de creencias y preferencias**

El modelo cualitativo (Chiavenato, 2002: 303) para la toma de decisiones –creado por James D, Thompson– ofrece una interacción de dos variables básicas: las creencias respecto a las relaciones de causa y efecto y las preferencias sobre posibles resultados a obtener. Esta interacción genera cuatro tipos de decisión:

- Calculada
- Juicio
- Compromiso
- Inspiración

Las decisiones calculadas son decisiones programadas con un alto grado de certeza en los resultados a obtener. Las de juicio son decisiones con cierta problemática y, conforme se van convirtiendo en rutinarias, las probabilidades de logros se acrecientan; las causas son inciertas pero las preferencias con respecto a los resultados son claras. En las de compromiso, existe certeza en cuanto a las a causas, pero una gran ambigüedad en los resultados esperados. Es una decisión no programable, se juega un riesgo en relación con los múltiples objetivos de la empresa, son decisiones que se deben tomar a pesar de que el resultado pueda afectar a otras decisiones (por ejemplo, los seguros de una empresa, el seguro contra eventualidades genera un costo para la empresa y el contratarlo puede afectar sus utilidades financieras, pero es necesaria para asegurar ciertos riesgos que de lo contrario perdería todo la empresa). Y las decisiones bajo inspiración son todo lo contrario al cuadrante de las decisiones calculadas; no hay



## Unidad 8 Proceso de decisión



suficiente información, por tanto, las causas y preferencias de resultados son completamente ambiguas.

### **8.4. Decisiones individuales, grupales y participativas**

En su *Administración aplicada* (1997), Salvador Mercado divide las decisiones en individuales y colectivas o en grupo. Las primeras suelen ser aquellas que toma directamente el gerente o supervisor, si se da el caso; y las colectivas o de grupo son aquellas que, basándose en la opinión de sus integrantes, las adopta un grupo de personas encabezadas por el gerente.

#### **Decisiones individuales**

Son aquellas que el gerente toma directamente. Para tomar una decisión individual el gerente busca formalizarlas desde las siguientes bases (Mercado, 1997: 588):

- Hechos
- Experiencia
- Intuición
- Autoridad

Además, en cada una de estas bases, pueden existir ventajas y desventajas, lo que permite decidir qué tanto podemos valernos ya sea de la experiencia o de la intuición al tomar una decisión. Por ejemplo, la intuición nos puede llevar a una decisión falsa, pues la corazonada no fue buena. O si la decisión está basada en nuestra autoridad sin ningún modelo racional, no hay duda de que va a ser rápida,



## Unidad 8 Proceso de decisión



pero tiene la limitante de que podemos crear conflicto entre el personal que tiene que ejecutarla, pues un modelo autocrático de decisiones no genera ningún valor de iniciativa, creatividad y objetividad en el personal.

### **Toma de decisiones en grupo**

Cuántas veces hemos escuchado en nuestra área de trabajo la existencia de las interminables juntas de trabajo. Se dice que el gerente pasa a diario gran parte de su tiempo en estas prácticas organizacionales. Ya sean ordinarias o extraordinarias, permiten a las autoridades de la empresa tomar en consenso decisiones, que van desde lo más trivial como analizar un programa de trabajo, hasta decisiones que puedan definir el futuro de la empresa.

Las decisiones estratégicas y corporativas de una empresa se toman en grupo y su importancia radica, entre otros beneficios, en que su efecto es de largo alcance (Robbins y DeCenzo, 2009: 113) para sus actividades y el personal. Este tipo de decisiones se encuentran identificadas dentro de las organizaciones a través de grupos como comités, sindicatos, jurados, dictaminadores, academias, consejos técnicos, etcétera, que sirven como instrumentos para la toma de decisiones. Estos grupos representan a la gente que se verá afectada por la decisión.



## Unidad 8 Proceso de decisión



Según Robbins y Decenzo (2009), las principales ventajas y desventajas de tomar decisiones en grupo son las siguientes.

| Ventajas  | Desventajas  |
|---|--|
| La información es más completa.   | Consumen mucho tiempo para integrarse y otro tanto para tomar decisiones.                                    |
| Hay intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas del grupo.                          | Hay burocracia en la formación de grupo.   |
| Se generan más alternativas de solución. Por tanto, la creatividad juega un papel muy importante. | Hay la posibilidad del dominio de una minoría, es decir, el poder y la toma de decisiones son centralizadas. |
| Existe la posibilidad de que el grupo sea especializado.  | Hay gente que se guarda su punto de vista por no contradecir a los "grandes".                                |
| Hay mayor legitimidad en grupo al escoger la solución.  | Responsabilidad ambigua. Todos comparten la responsabilidad, pero nadie en particular.                       |
| Hay democracia y mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones.                         | Entre más grande sea el grupo, es más heterogéneo y esto complica el consenso.                               |

### 8.5. Prejuicios en la toma de decisiones

Un primer prejuicio en la toma de decisiones es la racionalidad. Se supone que la toma de decisiones corresponde a un proceso racional, y por ello se debe entender que esta habilidad gerencial recaerá en decisiones congruentes y con un margen de utilidad de acuerdo con las políticas y perspectivas de las organizaciones. Robbins menciona al respecto de esta racionalidad (que deseamos encontrarla en su totalidad en la gente que toma decisiones) que es poco probable la existencia de la misma en todas las condiciones, ¿por qué? La



## Unidad 8 Proceso de decisión



respuesta es muy simple, los escenarios no siempre son equilibrados y no satisfacen los requisitos para una buena decisión (un solo problema, tiempo suficiente para discernir, metas claras y definidas de la empresa en ese problema, pocos costos para buscar y evaluar alternativas, cultura participativa de los grupos de decisión, etcétera). Por tanto, la racionalidad se ve limitada o acotada, como lo maneja Robbins, por la capacidad de procesar información: se pretende llegar a una solución satisfactoria en vez de óptima.

Por otro lado, Julio Sergio Ramírez (2008) –prestigiado académico de la Universidad de Harvard– menciona algunos prejuicios sobre la toma de decisiones:

- Anclaje
- Statu quo
- Costo hundido
- Evidencia de confirmación
- Enmarcamiento
- Exceso de confianza
- Prudencia excesiva
- Intensidad del estímulo original en estimación y pronóstico

El anclaje hace referencia a la información, cuando la persona o el grupo de persona se casan con la primera información que reciben. Es decir, cuando escuchamos comentarios, estadísticas o estudios con respecto a un fenómeno nuestra mente guarda esta información y después, para tomar una decisión, se recurre ésta si comprobar su confiabilidad y objetividad.

El statu quo es la imagen o nivel donde se encuentra la persona dentro de una estructura formal en las organizaciones. Por tanto, las decisiones son tomadas no para la solución de un problema, sino para la perpetuidad del poder o de la imagen de la persona o grupo de personas.



## Unidad 8 Proceso de decisión



El costo hundido son los costos que generaron las decisiones anteriores y que en el presente se tienen que considerar para tomar nuevas decisiones a fin de resolver la problemática actual. Por ejemplo, la disyuntiva actual de cambiar de proveedor de seguros para la flota de equipo de transportes, pues anteriormente se tuvo malas experiencias con la empresa con la cual se ha estado trabajando, y por situaciones personales de simpatía del dueño con los proveedores no habían cambiado de proveedor.

La evidencia de confirmación es el prejuicio de sobrevalorar la evidencia que respalda nuestra opinión y tratar de desechar a aquellas que van en contra de la misma. Para ser objetivos en nuestra decisión, es importante poner en balanza las evidencias tanto positivas como negativas a las opiniones de nuestra decisión. Y, si es posible, debemos motivar a la crítica de nuestras alternativas y decisiones por parte de protagonistas imparciales.

El enmarcamiento es la forma como decidimos según nos presentan la información o situación. Si la situación tiende a la pérdida de nuestros intereses, escogemos los caminos con mayor riesgo; si la información que nos dan refiere a una situación de ganancia, escogemos la de menor riesgo.

Otro prejuicio son las actitudes extremistas del exceso de confianza y la prudencia excesiva con respecto a sus pronósticos. En el exceso de confianza, las personas asignan márgenes de error muy bajos a sus pronósticos y estimaciones (de manera consciente, que es lo peor).

Por otro lado, la prudencia excesiva nos lleva a desarrollar modelos con alto grado de pesimismo, de modo que se forman equipos de trabajo capaces de maniobrar situaciones en el peor de los casos. Esta situación de prudencia excesiva se da en decisiones de gran cuantía.

Por último, en la intensidad del estímulo original en estimación y pronóstico, el prejuicio está en que las decisiones que tomamos se dan con base a experiencias





## Unidad 8 Proceso de decisión



pasadas. Es decir, si presenciamos o somos parte de un accidente automovilístico, entonces, decidimos comprar lo más pronto posible un seguro de vida. De la misma manera, si un gerente presencia una situación poco afortunada en una empresa, trata de evitar a toda costa que suceda en la empresa donde labora y decide desarrollar escenarios preventivos al respecto.

### **8.6. Responsabilidad social y ética de las decisiones**

La responsabilidad social está ligada a la conducta ética en cualquier acto de la organización. Los administradores y líderes deben comprometer a las organizaciones con acciones congruentes en la continua búsqueda de la productividad y el beneficio integral de las necesidades de su sociedad. Por ende, las decisiones habrán de considerar los mínimos riesgos que afecten las condiciones de supervivencia de su marco social.

Un dilema ético se presenta cuando una persona debe decidir si hace algo o no, y aunque aporte algún beneficio personal u organizacional, puede considerarse no ético y quizá ilegal. En este orden, el gerente resolverá dilemas éticos; pero antes de decidir, seguirá un proceso:

1. Reconocer y aclarar el dilema.
2. Reunir todos los hechos posibles.
3. Enlistar y organizar todas las alternativas posibles.
4. Someter a prueba las opciones, preguntándose: ¿es benéfico?, ¿es legal?  
¿es correcto?
5. Tomar la decisión.
6. Volverse a preguntar: ¿cómo me sentiré si la empresa se da cuenta?,  
¿cómo me sentiré si se publica esto?
7. Si las respuestas son adecuadas, sigue tomar la decisión.



## Unidad 8 Proceso de decisión



Estos dilemas éticos por lo regular van acompañados con los escenarios que le generan las empresas al individuo, pues en ocasiones las malas decisiones de los gerentes se tratan de justificar a través de un respaldo absoluto de las autoridades; o en su defecto las acciones que se dieron las califican como el último recurso en beneficio de la empresa en tiempos críticos. Puede haber muchas formas de justificar las decisiones, pero sólo hay una respuesta: las consecuencias que emanan de las decisiones de cada persona.

Factores que influyen en las “malas” decisiones:

- Aminorar los costos en los que incurren las empresas. Bajan calidad de materias primas para la elaboración de productos, no compran equipos seguridad, etcétera.
- No dar de alta a los trabajadores al seguro social.
- Incumplir por completo sus obligaciones fiscales.
- No comprar los seguros para la empresa y los trabajadores.
- No dar mantenimiento a la estructura física de la empresa.
- No dar mantenimiento a las maquinarias y equipos de transporte.
- No informar a sus inversionistas la situación de la empresa.
- Incumplir con las especificaciones de la etiqueta del producto que venden.
- No cumplir con la publicidad.

Ejemplos sobre dilemas éticos hay muchos. El caso Enron en Estados Unidos, o en nuestro país la decisión de entrega de tarjetas Monex-Soriana a futuros votantes en los comicios electorales para presidente de la república de México en 2012. Sin duda, en toda decisión tarde o temprano hay una respuesta, es por ello que vale la pena detenerse a analizar, medir los riesgos y actuar de la manera más correcta; existe un marco jurídico, ético y moral que siempre está alerta a las acciones de la empresa y de su personal dentro y fuera de sus instalaciones.



## Unidad 8 Proceso de decisión



### RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se analizó la importancia de la toma de decisiones en el proceso de dirección y en la vida diaria de un gerente. La toma de decisiones es un proceso a través del cual se pretende solucionar problemas, aprovechar oportunidades y crear escenarios para el desarrollo de la organización en un futuro próximo o a largo plazo.

Al principio, las decisiones son concebidas en el proceso como alternativas o posibles soluciones y deben pasar por un proceso de análisis y evaluación para obtener una alternativa o curso concreto de acción: la decisión final. Existe una gran variedad de tipo de decisiones: rutinarias o programadas y no rutinarias o no programadas, o sea, las que forman parte de nuestra vida diaria y las que se nos presentan de manera extraordinaria para resolver o aprovechar una situación.

En la variedad de decisiones, hay factores que nos permiten clasificarlas, por ejemplo, de acuerdo con el grado de calidad y cantidad de información contamos con decisiones bajo incertidumbre, riesgo e incertidumbre; o según el factor frecuencia, las hay rutinarias o programadas y no rutinarias o no programadas.

Sea cual fuere el tipo de decisión, es necesario crear los escenarios para comprender el contexto y su mecánica, para ello se formulan modelos cualitativos y cuantitativos. En los primeros, se pretende analizar tanto las fases del proceso de toma de decisiones como las variables que influyen en ellas y determinan los tipos de decisiones; y los segundos nos permiten darle valor a las variables que deseamos trabajar y determinar con precisión los riesgos en los que incurrimos en cada una de las alternativas. En cualquier modelo elegido, hay un factor de suma importancia que nunca debemos desdeñar: la información. Ésta debe ser lo más asertiva posible para evitar pérdidas de tiempo y costos, y así administrar la



## Unidad 8 Proceso de decisión



información. Hoy, contamos con tecnologías de información y comunicaciones que nos permiten el acopio, análisis y uso de los contenidos que se encuentran a disposición libre o de empresas dedicadas a ello que venden investigaciones, base de datos e información en tiempo real con respecto a índices financieros, valores de monedas extranjeras e índices bursátiles.



## Unidad 8 Proceso de decisión



### **GLOSARIO**

#### **Certidumbre**

Calidad y cantidad suficiente de información con la que se cuenta para tomar una decisión.

#### **Curso de acción**

Orientación o secuencia para alcanzar determinado objetivo.

#### **Decisión**

Elección u opción entre varias alternativas de cursos de acción.

#### **Decisiones individuales**

Aquellas que toma directamente el gerente o el supervisor si se da el caso.

#### **Decisiones de grupo**

Son aquellas que, basándose en la opinión de sus integrantes, adopta un grupo de personas encabezadas por el gerente.

#### **Decisiones no rutinarias**

Decisiones no programadas que se llevan a cabo sólo en ocasiones extraordinarias y que se repiten muy esporádicamente.

#### **Decisión optimizante**

Decisión que busca alcanzar resultados máximos.

#### **Decisiones rutinarias**

Decisiones programadas, alternativas estandarizadas en respuesta a problemas ya conocidos o de índole preventivo.



## Unidad 8 Proceso de decisión



### **Incertidumbre**

Contar con poca o nula información para la toma de decisión.

### **Información**

Conjunto de datos cuyo significado reduce la incertidumbre de algo.

### **Optimización**

Significa la maximización de los resultados de determinada decisión.

### **Proceso decisorio**

Secuencia de etapas que conforman una decisión.

### **Problema**

Situación que ocurre cuando difiere del estado esperado.

### **Racionalidad**

Elección de las estrategias más apropiadas para conseguir determinados fines y obtener los mejores resultados.

### **Resultado**

Consecuencia de determinada estrategia o curso de acción elegido.

### **Situación**

Conjunto de aspectos del ambiente, que incluye a quien toma la decisión.

### **Solución**

Resolución de un problema.



## Unidad 8 Proceso de decisión



### **Toma de decisiones**

Conjunto de pasos o etapas que nos van a permitir resolver una situación que conlleva un análisis de dos o más alternativas para su solución.

### **Tomador de decisión**

Persona o grupo que elige una opción entre varias alternativas de curso de acción.



## Unidad 8 Proceso de decisión



### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### ACTIVIDAD 1

Para reforzar los principales conceptos del proceso de toma de decisiones y el tipo de decisiones en la vida del gerente, elabora un mapa conceptual del contenido de la unidad.

#### ACTIVIDAD 2

Realiza una entrevista a un director, gerente o supervisor, partiendo de la siguiente pregunta:

¿A qué tipo de decisiones rutinarias y no rutinarias se enfrenta a diario en sus labores?

Elabora un listado de cada una de las decisiones que arroje la entrevista y súbelo a la plataforma.

#### ACTIVIDAD 3

Desarrolla una investigación sobre un modelo cuantitativo y uno cualitativo, diferentes a los que se presentan en esta unidad. Ejemplifica cada uno de ellos.





## Unidad 8 Proceso de decisión



### **ACTIVIDAD 4**

Considerando la importancia de la información para el profesionalista que toma decisiones, realiza una investigación del sistema de información gerencial de una institución y la manera como se administra para tener en orden y al instante la información básica y especializada en el proceso de toma de decisiones.

Elabora tu informe en máximo una página y súbela a la plataforma.



Unidad 8  
Proceso de decisión



## CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Explica la definición de toma de decisiones.
2. Menciona al menos tres sinónimos de decisión.
3. Explica cada una de las etapas que compone un proceso de toma de decisiones.
5. ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en las decisiones individuales y en las decisiones de grupo?
6. ¿Cuándo se dice que se toma una decisión bajo certidumbre?
7. Menciona las diferencias entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas.
8. Menciona un modelo de toma de decisiones y explícalo.
9. ¿Para qué sirven los sistemas de información para la toma de decisiones? Justifica tu respuesta.
10. ¿Cuáles son las bases que ayudan a los gerentes a tomar decisiones de manera individual?



## Unidad 8 Proceso de decisión



### LO QUE APRENDÍ

Lee cuidadosamente el caso práctico descrito a continuación y, con base en el proceso de toma de decisiones que aprendiste en esta unidad, desarrolla un modelo en que apliques las fases o etapas del proceso para llevar a cabo una toma de decisiones eficiente.

La empresa refresquera Gotitas de Felicidad, que sólo produce refrescos de cola y que opera exclusivamente en Toluca, Estado de México, ha tenido éxito en sus cinco años de vida, tanto que tiene suficiente capital para seguir invirtiendo y no se ha decidido si esta inversión la implementará en diversificar productos o ampliar sus puntos de venta a nivel nacional.

Tú has sido el asesor administrativo y financiero de esta empresa, y te piden que les ayudes a tomar la mejor decisión, de ello dependerá su futuro a largo plazo. Aplica el modelo para toma de decisiones que tú desees e indica cual sería la mejor decisión para esta empresa.



Unidad 8  
Proceso de decisión



**EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN**

*Responde verdadero (V) o falso (F).*

|  | Verdadero | Falso |
|--|-----------|-------|
| 1. Las decisiones gerenciales no siempre exigen un proceso para llevarlas a cabo.  | ( )       | ( )   |
| 2. Para clasificar el tipo de decisiones, nos debemos basar en factores.   | ( )       | ( )   |
| 3. Decisión bajo certidumbre es cuando la persona o grupo de trabajo que va a tomar la decisión está plenamente informado sobre el problema y sus posibles soluciones; entonces, se guarda un cierto riesgo y grado de probabilidad de hechos. | ( )       | ( )   |
| 4. Las decisiones rutinarias se generan ambiguamente y se presentan constantemente con una serie de eventualidades.  | ( )       | ( )   |
| 5. Un modelo cuantitativo para tomar decisiones analiza las características, fases o etapas del proceso de toma de decisiones.   | ( )       | ( )   |
| 6. Una de las etapas del modelo de James Stoner es la tormenta de ideas para generar alternativas.   | ( )       | ( )   |
| 7. La toma de decisiones sólo funciona para resolver problemas y no es adecuada para aprovechar oportunidades o crear estrategias.   | ( )       | ( )   |
| 8. Un conjunto de datos integrados hacia un tema especial es información para la toma de decisiones.   | ( )       | ( )   |
| 9. La mejor alternativa es aquella que nos brinda el mayor beneficio con el menor riesgo y mayor eficiencia de uso de los recursos.  | ( )       | ( )   |



Unidad 8  
Proceso de decisión



|   |     |     |
|---|-----|-----|
| 10. El árbol de decisiones es un modelo cuantitativo para tomar decisiones. | ( ) | ( ) |
|---|-----|-----|



## MESOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

| Tema | Autor                              | Capítulo | Páginas |
|------|------------------------------------|----------|---------|
| 3.1  | Hernández                          | 8        | 185-193 |
|      | Hellriegel,<br>Jackson y<br>Slocum | 8        | 265-277 |
| 3.2  | Chiavenato                         | 9        | 299-301 |
| 3.3  | Chiavenato                         | 9        | 290-298 |
| 3.4  | Koontz y<br>Wehrich                | 21       | 618-623 |
|      | Robbins y<br>DeCenzo               | 4        | 113-115 |

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA (REFERENCIAS)

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw-Hill.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John W. (1998). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (7.<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2006). *Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Weirich, Heinz. (1998). *Administración. Una perspectiva global* (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.



Unidad 8  
Proceso de decisión



Robbins, Stephen P. y David A. Decenzo. (1996). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall. [ebook disponible en REDUNAM, acceso vía DGB, de la 6.ª ed. (2009)]

**SITIOS DE INTERNET**

| Sitio   | Descripción  |
|---|--|
| <a href="http://www.tiposde.org/general/422-tipos-de-decisiones/">http://www.tiposde.org/general/422-tipos-de-decisiones/</a>   | Tipos de decisiones. Tipos de portal educativo.  |
| <a href="http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenido/s/Capitulo2/Pages/2.16/216SI.htm">http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenido/s/Capitulo2/Pages/2.16/216SI.htm</a>     | Castaño Duque, Germán A. (2004). “2.16. Sistemas de información gerenciales vs. sistemas de apoyo de decisiones”, <i>Seminario de Teoría administrativa</i> , Universidad Nacional de Colombia, Manizales.   |
| <a href="http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenido/s/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf">http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenido/s/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf</a> | Castaño Duque, Germán A. (2004). “Toma de decisiones”, <i>Seminario de Teoría administrativa</i> . Universidad Nacional de Colombia, Manizales.  |
| <a href="http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/sistema.htm">http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/sistema.htm</a>   | Romero B., Alfonso; Inche M., Jorge y Quispe A., Carlo. (2002). Sistemas de información gerencial (SIG): Una herramienta de decisión estratégica en la industria. En <i>Industrial Data</i> , revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM |



Unidad 8  
Proceso de decisión



|   |   |
|---|---|
|   | 5(1): 66-70   |
| <a href="http://encolombia.com/medicina/enfermeria/REVISTA10_2_2007/Dilemas_y_Toma_decisiones.htm">http://encolombia.com/medicina/enfermeria/REVISTA10_2_2007/Dilemas_y_Toma_decisiones.htm</a> | Dilemas y toma de decisiones éticas del profesional de enfermería en unidades de cuidado intensivo. |





## RESPUESTAS DE EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

### UNIDAD I

**I.-**

**1.- 2**

**2.-1**

**3.-3**

**4. 4**

**II.-**

**1.: procedimientos/métodos**

**2.-complejo**

**III.-**

**1.-F**

**2.-V**

**3.-F**

**4.-V**

**5.-F**

**6.- V**

### UNIDAD II

**I.**

**1. V**

**2. F**

**3. V**

**4. F**

**5. V**

**II.**

**1. a) diversidad**

**2. c) Mentoring**

**3. b) Motivación**

**4. d) Estímulo objetivo**

**5. c) Teoría de la equidad**

**6. b) Pago por méritos**



### UNIDAD III

I.-

1. V

2. V

3. F

4. V

5. F

II.-

1. c) Grupo informal

2. a) Grupo formal

3. d) Grupo

4. b) Relaciones de tiempo libre

5. a) Liderazgo formal

### UNIDAD IV

1. V

6. F

2. V

7. F

3. F

8. V

4. F

9. V

5. V

10. V

### UNIDAD V

1. V

6. V

2. V

7. F

3. V

8. V

4. F

9. V

5. F

10. F



## UNIDAD VI

- |      |       |
|------|-------|
| 1. c | 6. c  |
| 2. a | 7. a  |
| 3. c | 8. d  |
| 4. d | 9. c  |
| 5. b | 10. b |

## UNIDAD VII

- I.
- 1.a) Apertura de la negociación
  2. a) Asertividad
  3. b) Acuerdo
  4. b) Habilidad
  5. c) Árbitro

- II.
1. (F)
  2. (V)
  3. (V)
  4. (F)
  5. (F)

## UNIDAD VIII

- |      |       |
|------|-------|
| 1. F | 6. F  |
| 2. V | 7. F  |
| 3. F | 8. V  |
| 4. F | 9. V  |
| 5. F | 10. V |