DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Juan José Huerta
Gerardo Rodríguez

PEARSON
Prentice Hall ®

Desarrollo de habilidades directivas

Desarrollo de habilidades directivas

Juan José Huerta Mata

Gerardo I. Rodríguez Castellanos

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara

REVISIÓN TÉCNICA:
Adolfo Castro Gómez
Coordinador de Administración Avanzada
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Mireya Escobar Gutiérrez
Departamento de Comportamiento Organizacional
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

HUERTA MATA, JUAN JOSÉ y RODRÍGUEZ CASTELLANOS, GERARDO I.

Desarrollo de habilidades directivas.

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006

ISBN: 970-26-0737-X
Área: Administración de Recursos Humanos

Formato: 18.5 × 23.5 cm Páginas: 320

Editor: Javier Reyes Martínez
e-mail: javier.reyes@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de Producción: José D. Hernández Garduño
Diseño de portada: Zandra Luna Vázquez

PRIMERA EDICIÓN, 2006

D.R.© 2006 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco No. 500-5° piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 970-26-0737-X

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 09 08 07 06

Resumen de contenido

Introducción xi

Capítulo 1 Planeación 1

Capítulo 2 Organización 19

Capítulo 3 Dirección 33

Capítulo 4 Control 59

Capítulo 5 Comunicación 77

Capítulo 6 Creatividad 109

Capítulo 7 Trabajo en equipo y manejo de conflictos 135

Capítulo 8 Tiempo 175

Capítulo 9 Evaluación de equipos de trabjo 199

Capítulo 10 Dirección y liderazgo 227

Capítulo 11 Desarrollo de las organizaciones y del directivo 273

Índice 303

Contenido

Introducción xi

Capítulo 1 Planeación 1
Introducción 1 • Misión 2 • Visión 2 • Objetivos 2 • Metas 4 • Estrategia 4 • Tácticas 6 • Planes 6 • Herramientas de apoyo a la planeación 9

Bibliografía 16
Ejercicios 17
Páginas Web 17

Capítulo 2 Organización 19
Introducción 19 • Técnicas de organización 24

Ejercicios 30
Bibliografía 30
Páginas Web 31

Capítulo 3 Dirección 33
Introducción 33

Ejercicios 54
Bibliografía 56
Páginas Web 57

Capítulo 4 Control 59
Introducción 59 • Generalidades acerca del control 59 • El proceso de control 60 • Herramientas para el control 62 • Método de casos 65

Casos prácticos 66
Bibliografía 74
Páginas Web 75

Capítulo 5 Comunicación 77
Introducción 77 • Bases de la comunicación 77 • Los roles en la comunicación 78 • El proceso de comunicación 78 • Las 12 barreras de la comunicación 79 • Saber escuchar 80 • Comunicación no verbal 88 • Comunicación asertiva 96

Ejercicio 1 103
Ejercicio 2 104
Ejercicio 3 106
Ejercicio 4 106
Ejercicio 5 106

Bibliografía 107
Páginas Web 108

Capítulo 6 Creatividad 109
Introducción 109 • Principios de creatividad 111 • Las personas creativas 112 • Ámbito de creación (entorno) 113 • Límites a la creatividad 114 • Técnicas de creatividad 114 • Toma creativa de decisiones 117 • Ejercicios de creatividad general 127 • Ejercicios de creatividad administrativa 128 • Test de toma de decisiones 129
Bibliografía 132
Páginas Web 133

Capítulo 7 Trabajo en equipo y manejo de conflictos 135
Introducción 135 • Equipos de trabajo 136 • Caso de trabajo en equipo 148 • Manejo de conflictos y negociación 149
Ejercicio 1 167
Ejercicio 2 169
Ejercicio 3 171
Bibliografía 174
Páginas Web 174

Capítulo 8 Tiempo 175
Introducción 175 • Características del tiempo 175 • Leyes básicas 176 • Herramientas para el uso del tiempo 178 • Manejo efectivo de reuniones y juntas 188
Ejercicio 1 191
Ejercicio 2 192
Ejercicio 3 192
Ejercicio 4 194
Ejercicio 5 196
Bibliografía 197
Páginas Web 198

Capítulo 9 Evaluación de equipos de trabajo 199
Introducción 199 • Desarrollo de un programa de evaluación eficaz 200 • ¿Quién debe evaluar? 201 • Errores en el sistema de evaluación 202 • Cualidades a evaluar 203 • Técnicas de evaluación individual 204
Ejercicio 1 221
Ejercicio 2 223
Ejercicio 3 224
Bibliografía 225
Páginas Web 226

Capítulo 10 Dirección y liderazgo 227
Introducción 227 • Diferencia entre líderes y administradores 228 • Aprender a ser líder 228 • Ejemplo de liderazgo 254 • Inteligencia emocional 255

Ejercicio 1 260
Ejercicio 2 261
Ejercicio 3 263
Ejercicio 4 265
Ejercicio 5 267
Ejercicio 6 269
Bibliografía 270
Páginas Web 271

Capítulo 11 Desarrollo de las organizaciones y del directivo 273
Introducción 273 • Biología de la organización 274 • Entorno organizacional 275 • El estrés en las organizaciones 281

Ejercicio 1 295
Ejercicio 2 296
Ejercicio 3 297
Ejercicio 4 299
Ejercicio 5 299
Ejercicio 6 300
Bibliografía 301

Índice 303

Introducción

La administración moderna, convertida en sociedad del conocimiento, no sólo comparte la experiencia acumulada del desarrollo de teorías e hipótesis, sino que también aprovecha el potencial y el crecimiento del recurso humano, un elemento fundamental en todo tipo de organizaciones, sean empresas, instituciones de gobierno, asociaciones civiles, escuelas o universidades. La administración pone al servicio de todas ellas la creatividad generada por el personal de los diferentes niveles jerárquicos que las integran.

Durante el proceso administrativo, el director-líder juega un papel esencial, que consiste en guiar a sus colaboradores, superiores y pares hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos. En ese trayecto, el tiempo constituye un factor fundamental para la formación de nuevos directivos que el día de mañana se convertirán en las nuevas generaciones que encabecen proyectos de gestión empresarial o pública.

La teoría administrativa, como punto de partida, se vale de técnicas, herramientas y procesos que en su conjunto dan vida a las habilidades directivas, un aspecto que han utilizado las instituciones educativas como base para sus programas de actualización continua.

En este libro los autores combinan la experiencia laboral, académica y de consultoría en recomendaciones prácticas que pretenden encauzar a los lectores en ese proceso de formación de líderes comprometidos con su cometido histórico.

El trabajo, esfuerzo y dedicación de los directores-líderes no sólo redunda en beneficio de las organizaciones, sino también da como resultado la creación de una cultura con efectos multiplicadores de lo que puede y debe hacerse bien.

La formación y preparación de directores-líderes es un proceso que nunca concluye. En ese camino, los directores-líderes deben perfeccionarse constantemente, en particular en el uso y la aplicación de las habilidades directivas, el eje central del presente libro.

Capítulo 1

Planeación

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar los diferentes elementos que forman parte de la planeación y su relación con las etapas del proceso administrativo.
- Establecer las características de los tipos de planeación como apoyo a las actividades de los directivos.
- Conocer el uso de las herramientas de la planeación como solución a problemas administrativos.

INTRODUCCIÓN

La planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

El primer paso para planear consiste en determinar las metas de la organización. Una vez que éstas se definen, se establecen los programas necesarios para alcanzarlas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades.

La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de sus puntos críticos reside en la forma adecuada de organizar el trabajo. La planeación es un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, qué pasos deben seguirse y en cuánto tiempo.

Las actividades de planeación incluyen una considerable cantidad de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada fase del proceso de planeación. (Ver figura 1.1).

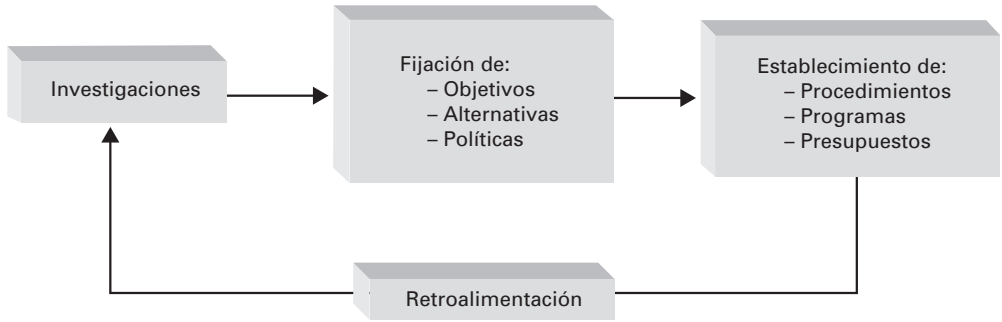


FIGURA 1.1

La planeación comprende varios conceptos, pero, sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones.

MISIÓN

La misión es un propósito general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.

La misión debe dar a conocer y articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización. Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones de otras personas en relación con sus vidas.

Sin participación no hay compromiso. Cuando las personas acaban de incorporarse a una organización, es perfectamente posible fijarles una meta y que ellas la adopten. Pero cuando las personas maduran y sus propias vidas adquieren una mayor independencia, demandan una participación significativa; si no la consiguen, se enfrenta entonces un problema motivacional.

Por ello, crear un enunciado de la misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatía.

VISIÓN

La visión es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor.

OBJETIVOS

Son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la

organización se ha fijado. Terry y Franklin definen los objetivos como los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

Una definición operativa indica que:

- Un objetivo cuantificado es una *meta*.
- Un objetivo fijado en tiempo es un *programa*.
- Un objetivo fijado en recursos financieros es un *presupuesto*.

Una organización tiene diferentes tipos de objetivos que pueden clasificarse de la siguiente manera:

Criterios	**Clasificación**
Por nivel jerárquico	• Generales • Funcionales • Departamentales
Por su aplicación	• Colectivos • Individuales
Por el tiempo	• Corto plazo • Mediano plazo • Largo plazo
Por su consecución	• Mediatos • Inmediatos
Por su naturaleza	• Económicos • De servicio • Sociales
Por su ámbito	• Organizacionales • Particulares

Para tener mayor efectividad, los objetivos deberán satisfacer ciertos criterios aceptados comúnmente. Así entonces, los objetivos deben ser:

- *Específicos y realistas*: Se enuncian en términos de lo que debe hacerse y cuándo debe completarse. Deben estar cuantificados en el mayor grado posible. Nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales, que no sean tan fáciles como para no motivar ni tan difíciles como para frustrar.
- *Compatibles con la autoridad.* Si se aprueba un objetivo para un directivo, pero éste carece de autoridad para alcanzarlo, es probable que esto genere frustración e incluso podría dar lugar a divergencias importantes.
- *Flexibles.* Deben modificarse de un periodo fijado como meta a otro. Deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de aplicación. En otras palabras, el objetivo debe revisarse, a fin de que sea posible progresar en su consecución.

- *Inequívocos*: Deben expresarse en términos que tengan el mismo significado para todas las personas, sea cual fuere el nivel que ocupen en la organización. De esta forma, podrá garantizarse que todos comprendan los objetivos con claridad.

METAS

Las metas son más que un fin al cual se pretende llegar; no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas; es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción.

ESTRATEGIA

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia, que es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización. La palabra estrategia viene del vocablo griego *strategeia*, que significa arte o ciencia de ser general (entiéndase general como rango militar). El proceso de administración estratégica de ocho pasos generalmente comprende la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. (Ver figura 1.2).

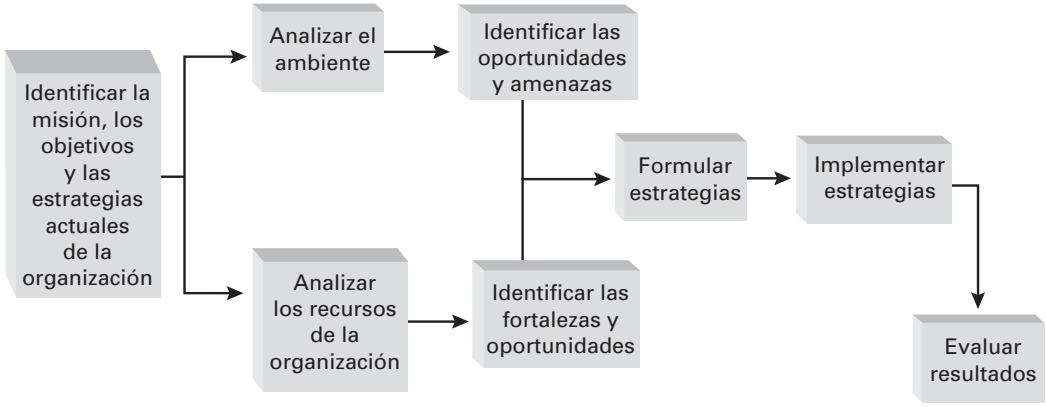


FIGURA 1.2

Si clasificamos las estrategias de acuerdo con su ámbito de aplicación, habría que empezar con las estrategias de **nivel corporativo**, que son las que intentan determinar en qué negocio debe desarrollarse una corporación, es decir en qué rama o mercado quiere enfocarse. Las estrategias de **nivel de negocios** indican cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios; esto sólo es útil en las compañías que manejan varios productos, ya que en donde solamente existe un producto, la estrategia de negocios es igual a la de nivel corporativo. Por último, está la estrategia de **nivel funcional**, que determina la forma de respaldar a la estrategia de nivel de negocios; es decir, cuando una estrategia de

nivel de negocios se implementa en el nivel funcional se deben aplicar las actividades necesarias para que se realice la primera.

Estrategias alternativas

Existen diversas estrategias alternativas que se definen a continuación:

- *Integración hacia adelante*: Implica adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
- *Integración hacia atrás*: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
- *Integración horizontal*: Intentar adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.
- *Penetración en el mercado*: Buscar obtener una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales, en los mercados actuales, por medio de un mayor esfuerzo de comercialización.
- *Desarrollo del mercado*: Introducir productos o servicios actuales en zonas geográficas nuevas.
- *Desarrollo del producto*: Tratar de incrementar las ventas mejorando los productos o servicios actuales o desarrollando otros nuevos.
- *Diversificación concéntrica*: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados.
- *Diversificación conglomerada*: Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados.
- *Diversificación horizontal*: Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados para clientes actuales.
- *Empresa en participación*: Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.
- *Encogimiento*: Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
- *Desinversión*: Vender una división o parte de una organización.
- *Liquidación*: Vender los activos de una compañía en partes y en su valor tangible.

Estrategias genéricas de Porter

Estrategia de liderazgo en costos: Consiste en que una organización se propone ser el productor con el costo más bajo de la industria. Busca activamente factores de eficiencia en la producción, marketing y demás áreas de operación. Los gastos se mantienen en un nivel mínimo.

Estrategia de diferenciación: Es para una firma que intenta singularizarse por su oferta de productos dentro de su industria en formas que sean ampliamente apreciadas por los clientes, como alta calidad, excelente servicio, diseño novedoso, imagen de marca, etcétera.

Estrategia de enfoque: Aspira a obtener una ventaja de costo o una ventaja de diferenciación solamente en un segmento estrecho del mercado o en un grupo de segmentos, excluyendo los demás.

TÁCTICAS

La *planeación táctica* es el proceso mediante el cual las estrategias en detalle se aplican tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son las siguientes:

- Se genera dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son eficacia y eficiencia.

PLANES

Planes específicos y planes direccionales

Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos. No existe ambigüedad ni problema alguno derivado de posibles errores de interpretación. Pero tienen el inconveniente de que requieren un grado de claridad y un sentido de previsibilidad que frecuentemente no existen. Por su parte, los planes direccionales definen guías de tipo general. No obligan a los gerentes a seguir determinados cursos de acción y se aplican cuando la incertidumbre es alta, por lo que la administración tiene que ser flexible para responder a posibles cambios inesperados. (Ver figura 1.3).

Planes estratégicos y planes operacionales

Los planes aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a ésta en función de su ambiente se denomi-

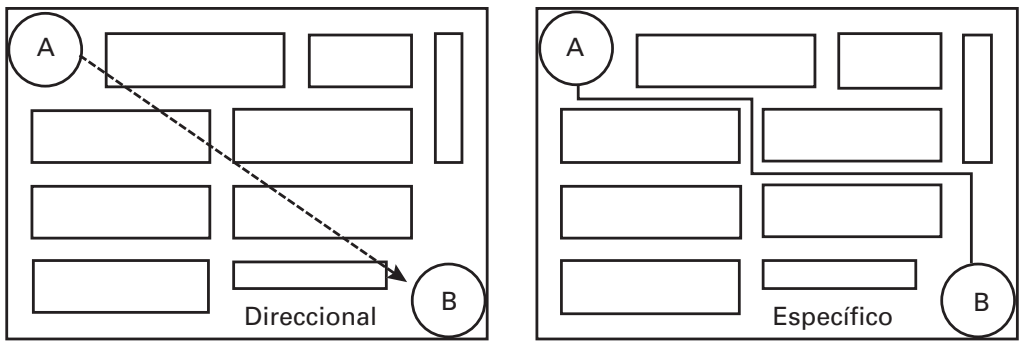


FIGURA 1.3

nan planes estratégicos. El alcance de los planes estratégicos por lo general abarca a toda la organización.

Por otra parte, los planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales se conocen como planes operacionales.

Los planes estratégicos también se diferencian de los operacionales en el horizonte del tiempo, ya que los primeros suelen considerar varios años. En cambio, los planes operacionales por lo regular tienen un plazo de un año.

Dentro de los planes operacionales están: **1.** los temporales o de uso único, que son cursos de acción, detallados, que con toda probabilidad no se repetirán de la misma forma en el futuro; y **2.** los permanentes, que son proyectos de carácter continuo que constituyen una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización e incluyen políticas, reglas y procedimientos.

Dentro de los *planes fijos o permanentes* están los siguientes:

Políticas

Son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Revelan las intenciones del administrador para periodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones. Son guías amplias, elásticas y dinámicas, que requieren interpretación para usarse. Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no definen la decisión. Fijan los límites dentro de los cuales deben desempeñarse determinadas actividades o unidades administrativas.

Políticas explícitas: Son normas escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda a elegir entre alternativas u opciones.

Políticas implícitas: Difieren de las explícitas sólo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido por las decisiones y la conducta.

Las políticas se vuelven obsoletas y, para mantener su efectividad, deben evaluarse periódicamente, reacomodarse y volverse a enunciar, con base en las oportunidades y condiciones que se presenten. La evaluación se realiza mediante entrevistas con los directivos y sus subordinados; de esta forma se puede conocer la relación entre las políticas y sus prácticas. Otro enfoque consiste en determinar la utilidad que realmente tenga la política, determinando la frecuencia con que se aplica y la confianza que se tiene en ella.

Procedimientos

Del mismo modo que una política es una guía para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. Es un método para llevar a cabo actividades y está orientado hacia las tareas. Normalmente debe estar escrito en un documento formal detallando las tareas que deben ser efectuadas. El propósito primario del procedimiento tiene carácter de instrucción.

Los procedimientos se organizan para exponer los objetivos y sirven como una guía para la acción a seguir. También deberán establecer las responsabilidades de las diversas unidades administrativas comprendidas en el procedimiento. Finalmente se registran los detalles de cómo hacerlo, por lo general, con base en las responsabilidades indicadas con claridad.

Los pasos de un procedimiento debe ser sucesivos, complementarios y, en conjunto, tienden a alcanzar las metas deseadas; cada paso debe estar justificado, satisfacer una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento. Debe ser estable (entendiendo por estable la firmeza del curso establecido, el cual sólo sufrirá cambios cuando se presenten modificaciones fundamentales) y, al mismo tiempo, flexible, pues debe ser capaz de enfrentarse a una crisis o emergencia, a demandas especiales o a los ajustes para condiciones temporales.

Dentro de los componentes de los *planes temporales o de uso único* se encuentran los siguientes:

Programas

Antes de emprender cualquier acción, hay que establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y las actividades que debemos cubrir, antes de llegar al resultado final. La programación permite contar con un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo concreto.

El programa es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico.

Un programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado. La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos. Se trazan las acciones que deben emprenderse, se determina quién debe realizarlas, cuándo y dónde, se fijan obligaciones y las áreas que se verán afectadas.

Los programas deben ajustarse a:

a) objetivos establecidos,
b) recursos de la organización,
c) naturaleza de las operaciones, y
d) las condiciones técnicas.

Presupuestos

Un presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretende lograr. También se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular las necesidades financieras.

Existen diferentes tipos de presupuestos dependiendo del área donde se apliquen, pero de acuerdo con su naturaleza, hay dos clases:

a) Presupuesto que se incrementa (o tradicional). Tiene dos características que lo identifican. La primera es que los fondos están asignados a departamentos o unidades de la organización. Los administradores de estas unidades distribuyen los fondos a las actividades que consideran convenientes. La segunda característica es que el presupuesto que se incrementa se desarrolla partiendo del presupuesto anterior; es decir, cada presupuesto de periodo comienza por utilizar el presupuesto anterior como punto de referencia.
b) Presupuesto base cero (PBC). Requiere que los administradores justifiquen su presupuesto detalladamente desde cero, sin tomar en cuenta las asignaciones previas. Está

diseñado para atacar las actividades que de cierta manera se han convertido en inmorales. El PBC reevalúa todas las actividades organizacionales para ver cuál debe eliminarse, bajarse de nivel, mantenerse o incrementarse.

Proyectos

Un proyecto es un conjunto de actividades que se realizan una sola vez y cuyos puntos de inicio y final están definidos en el tiempo. Los proyectos varían en magnitud y alcance. En el proyecto típico, hay un equipo que se encarga de realizar el trabajo, cuyos miembros son asignados temporalmente al mismo y rinden cuentas a un responsable de proyecto.

El responsable de proyecto coordina las actividades del mismo con otros departamentos y con frecuencia rinde cuentas en forma directa a un directivo de nivel superior. Después de haber concluido el proyecto, el equipo se desintegra y sus miembros son asignados a otros proyectos, regresan a los departamentos donde está su empleo permanente o salen de la organización.

El proceso de planeación de un proyecto comprende la siguiente secuencia:

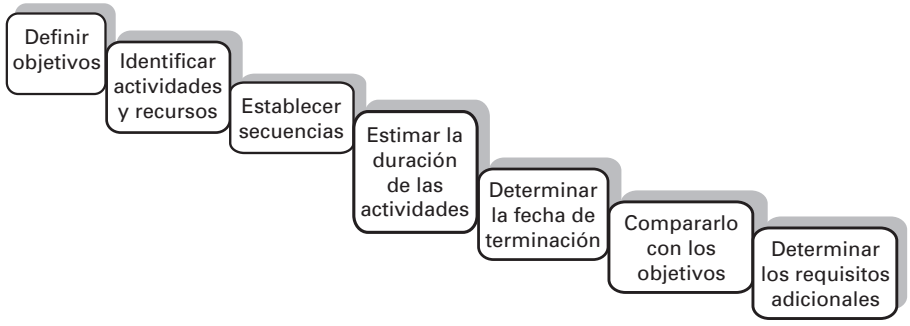
HERRAMIENTAS DE APOYO A LA PLANEACIÓN

Gráfica de Gantt

Una herramienta básica en el proceso de planeación es la gráfica de Gantt, que se prepara listando las actividades de trabajo como tareas discretas y trazando cada una en función de una línea de tiempo. Se trata esencialmente de una gráfica de barras en la que el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades que van a ser programadas en el eje vertical. La gráfica muestra visualmente el momento en que se supone que las actividades tienen que realizarse y lo compara con el progreso real de cada una.

Los pasos para la elaboración de una grafica de Gantt son los siguientes:

a) Elaboración de una lista de las actividades que intervienen en el proyecto, las cuales se relacionan y ordenan de acuerdo con su ejecución.
b) Establecimiento horizontal de una escala de tiempos representada en años, meses, semanas, días, horas, etcétera, según las necesidades.



c) Estimación de la duración de cada actividad.
d) Se representa la duración estimada de cada actividad con una barra horizontal cuya longitud corresponderá a la duración establecida de acuerdo con la escala horizontal.
e) El control se realiza comparando las barras en una fecha determinada.

Aun cuando estas gráficas permiten un control muy eficiente en situaciones tales como la producción de una fábrica o taller, tienen ciertas desventajas como:

- Dificultad para obtener estimaciones de tiempo real, cuando no se tiene experiencia en un proyecto.
- Imposibilidad para determinar el efecto de un retraso o un adelanto de una actividad en el resto de las actividades de un proyecto.
- El hecho vital de que estos diagramas no ponen de manifiesto la interdependencia de varias actividades.
- La longitud de las barras hace difícil definir exactamente el trabajo que debe efectuarse en un instante preciso.

Actividades	Mes			
	1	2	3	4
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				
Actividad 5				

Análisis de redes PERT

Las gráficas de Gantt son útiles mientras las actividades o proyectos programados sean pocos e independientes entre sí. Para proyectos grandes y complicados a veces se requiere la coordinación de cientos de miles de actividades, algunas de las cuales deben realizarse simultáneamente y otras no pueden empezar sino hasta que las primeras se hayan terminado. Para ello se utiliza la Técnica de Revisión y Evaluación del Programa (PERT, siglas de *Program Evaluation and Review Technique*).

El PERT es una especie de diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo o los costos relacionados con cada actividad. Existen tres términos a conocer: evento, actividad y ruta crítica. Los *eventos* son los puntos finales que representan la terminación de las actividades más importantes. Las *actividades* son las medidas que se aplican y consumen tiempo, es decir, representan el tiempo o los recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. La *ruta crítica* es la secuencia más larga de eventos y actividades que se requiere para concluir el proyecto en el menor tiempo posible.

El desarrollo de una red PERT requiere que el administrador identifique todas las actividades esenciales y necesarias para terminar un proyecto, las clasifique en orden de dependencia y estime el tiempo para realizar cada una. Esto se traduce en cinco etapas específicas:

1. Identificar las actividades importantes que pueden ser cubiertas por el proyecto.
2. Averiguar el orden en el que estos eventos deben realizarse.
3. Elaborar el diagrama de red de las actividades desde el principio hasta el final, identificando cada actividad y su relación con otras actividades. Se utilizan círculos para indicar los eventos y flechas para representar las actividades.
4. Definir un estimado de tiempo para realizar cada actividad. Esto se realiza con un promedio ponderado que emplea un estimado optimista (t_o) de cuánto tiempo tomaría una actividad en condiciones ideales, un estimado muy probable (t_m) del tiempo que una actividad normalmente tardaría y un estimado pesimista (t_p), que representa el tiempo que una actividad tardaría en las peores condiciones posibles. La fórmula para calcular el tiempo esperado (t_e) es:

$$t_e = (t_o + 4t_m + t_p)/6$$

5. Finalmente, utilizando un diagrama de red que contenga los tiempos estimados para cada actividad, el administrador puede determinar la programación de las fechas de inicio y terminación de cada actividad y para todo el proyecto. Cualquier retraso que ocurra a través de la ruta crítica requiere la mayor atención porque retrasa el proyecto completo. (Ver figura 1.4).

Árbol de decisión

El árbol de decisión es una representación gráfica del mismo tipo de análisis que se efectúa cuando se prepara una matriz de resultados con los valores esperados. Requiere asignar una probabilidad a algún evento en un futuro incierto. Se obtiene un valor esperado al multiplicar el valor condicional de un resultado por la probabilidad de que ocurra. Este método describe cada alternativa o estrategia como la rama de un árbol. Muestra los valores condicionales, los pesos proporcionados por las probabilidades asignadas y el valor esperado al final de cada rama. (Ver figura 1.5).

Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo se consideran diagramas dinámicos porque describen en forma gráfica métodos, procesos o procedimientos. Se utilizan para analizar el trabajo, la forma en que se realiza, y su curso de acción representando las distintas operaciones con símbolos o claves sencillas y fáciles que, al usarse, permitan:

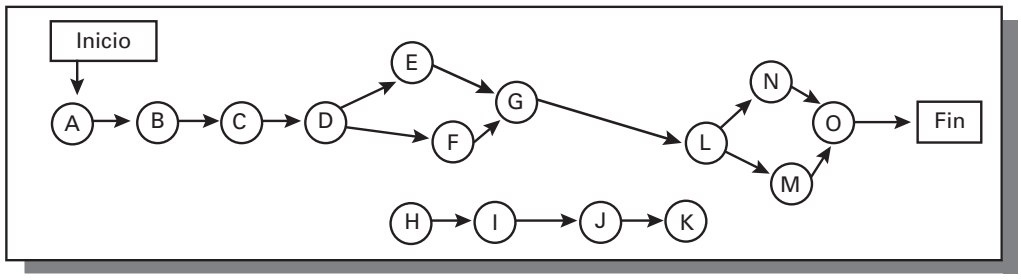


FIGURA 1.4

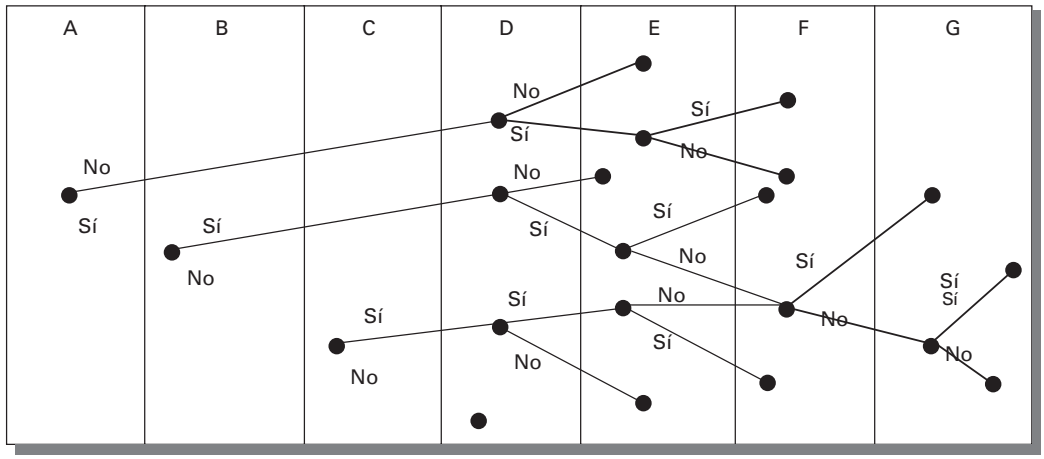


FIGURA 1.5

1. Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación.
2. Consignar y resumir diversos datos en una forma que admita su apreciación rápida.
3. Captar los pormenores con un mínimo de escritura.
4. Instruir al personal en el trabajo de simplificación y en el cumplimiento eficaz de sus labores.
5. Aclarar la importancia de los ahorros, comparando los cursos anterior y posterior.

Además, los diagramas de flujo sirven para descubrir y eliminar ineficiencias. Para tal efecto, a través de los símbolos, clasifican las acciones que tienen lugar en un momento determinado. Representan en forma simbólica o pictórica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o materiales. También muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utiliza en cada caso.

Pueden aparecer bajo varios nombres como diagrama de flujo, flujograma, fluxograma o cursograma. Existen diferentes tipos de diagramas de flujo, y entre los que mayor aplicación tienen están los siguientes:

a) Diagrama de bloques. Representa simbólicamente un procedimiento, a base de bloques con especificaciones precisas, que indican la secuencia lógica que debe seguirse.

Este método gráfico consiste en trazar un diagrama que contenga rectángulos, rombos, círculos y otros símbolos; dentro de ellos se escribe lo que ha de hacerse en cada evento. La secuencia de los eventos se muestra conectando las figuras mediante flechas. Esta gráfica, por lo general, se elabora en forma vertical de arriba hacia abajo, aunque también puede representarse en sentido horizontal. (Ver figura 1.6).

b) Diagrama vertical. Este tipo de diagrama muestra en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen en cada operación descrita. La secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo. (Ver figura 1.7).

c) Diagrama horizontal. Muestra las unidades administrativas o los puntos que intervienen en cada operación descrita. Este diagrama puede dividir las áreas de trabajo

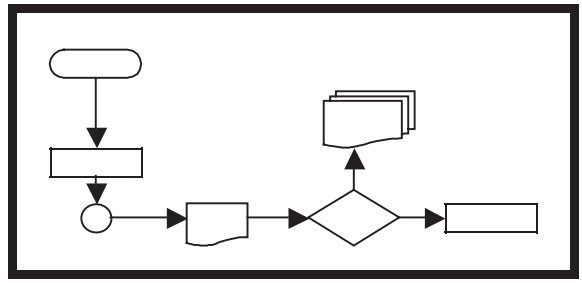


FIGURA 1.6

			Diagrama vertical
Núm.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1			
2			
3			
4			
5			
6			

FIGURA 1.7

en columnas. El flujo de las operaciones es horizontal, parte de la izquierda y avanza hacia la derecha, anotando en cada una de ellas una descripción narrativa de los pasos, también puede identificar cada uno de los documentos que fluyen en el procedimiento. El trazo de su rayado es con líneas continuas. La secuencia numérica aparece en cada paso y, si es necesario, puede incluirse una descripción narrativa breve y clara. (Ver figura 1.8).

	Diagrama horizontal		
Departamento A	Departamento B	Departamento C	Departamento D

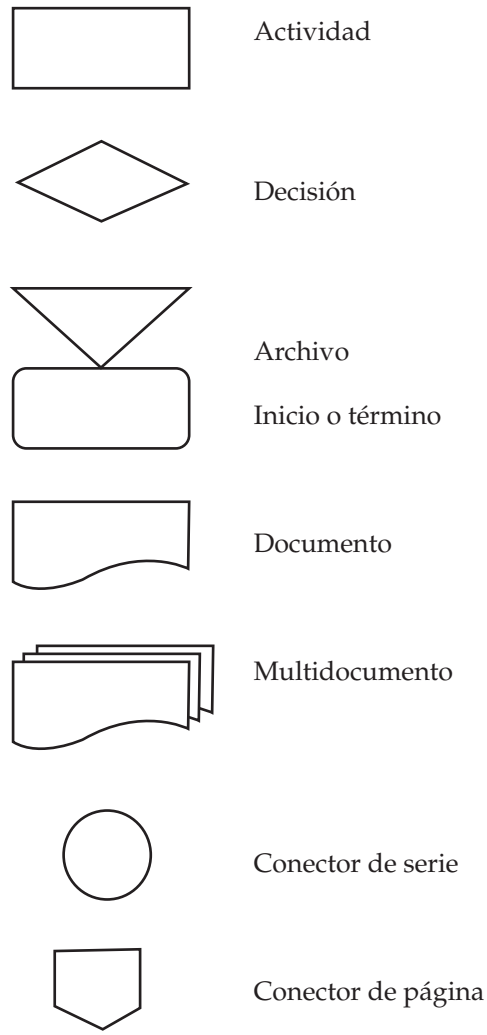
FIGURA 1.8

d) Diagrama con figuras representativas. Éste muestra las unidades administrativas y operaciones, además del equipo que se utiliza en cada caso. Este tipo de diagrama muestra el flujo completo y, para esto, utiliza figuras representativas. Ofrece la ventaja de que puede apreciarse con una sola mirada, mucho más rápidamente que leyendo el texto y con mayor facilidad, incluso por parte de personas no familiarizadas.

En él aparecen operaciones no sólo en línea vertical, sino también horizontal, así como la participación de más de una unidad administrativa, una situación que el diagrama de tipo vertical no registra.

e) Diagrama arquitectónico (uno o varios planos). Este tipo de diagrama sirve para representar, de manera objetiva, el movimiento o el flujo de personal a través del espacio y en las áreas físicas en que se realiza el trabajo. Es decir, su propósito es particularmente ilustrativo y se representa en uno o varios planos.

Simbología básica



Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una técnica que se utiliza como elemento para la preparación de proyecciones de ganancias. Para calcularlo se necesita conocer el precio unitario del producto que se va a vender (P), el costo variable por unidad (CV) y el total de costos fijos (CFT). El punto de equilibrio se alcanza cuando el ingreso total es apenas suficiente para compensar sus costos totales. Sin embargo, el costo total tiene dos partes: un componente fijo y otro variable. Los costos fijos no cambian, cualquiera que sea el volumen de producción. Los variables están directamente relacionados con la producción, como la materia prima y la mano de obra.

La fórmula para calcularlo es $PE = {}^{CFT}/_{(P-CV)}$. La fórmula indica que el ingreso total será igual al costo total cuando hayamos vendido el número suficiente de unidades a un precio que cubra los costos unitarios variables; y que la diferencia entre el precio y los costos variables, cuando se multiplica por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos. (Ver figura 1.9).

Simulación

La simulación consiste en crear un modelo que representa un evento o fenómeno del mundo real para luego manipular una o más variables de dicho modelo con el fin de evaluar su impacto. La ventaja es que se experimenta en un ambiente controlado y en niveles que no necesariamente inciden en la estructura de la organización.

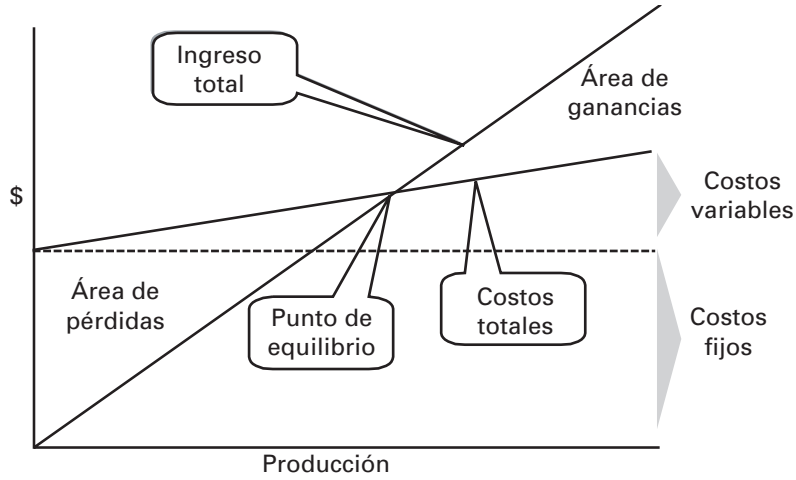


FIGURA 1.9

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell L., *A Concept Of Corporate Planning,* Nueva York, Wiley, 1970.

ANSOFF H. Igor y Edward J. Mcdonell, *La dirección estratégica en la práctica empresarial,* 2ª. edición, tr. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Addison-Wesley, c1997.

BANGS, Jr., David H., *The Business Planning Guide: Creating A Plan For Success In Your Own Business*, Chicago, Illinois, Upstart Pub. Co., c1995.

CASARES Arrangoiz, David, *Planeación de vida y carrera: vitalidad personal y organizacional, desarrollo humano y crisis de madurez, asertividad y administración del tiempo*, México, Limusa-Noriega, 2000.

CONCAMIN, SECOFI, *Guías empresariales: joyas y orfebrería de oro y plata: planeación, organización, operación y control de empresas, elementos de análisis*, México, Porrúa, c2000.

COOPER Jones, Dennis, *Organización, planeación y pronóstico de empresas*, tr. de Rafael Jiménez Larrea, México, Logos, 1976.

CRAWFORD, Anthony, *Advancing Business Concepts In A JAD Workshop Setting*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Yourdon Press, Londres, Prentice-Hall International UK, 1993.

DUBRIN, Andrew J., *Fundamentos de administración*, México, Thomson, 2000.

DUFFUAA, Salih O., A. Raouf y John Dixon Campbell, *Sistemas de mantenimiento: planeación y control*, tr. de Fernando Roberto Pérez Vázquez, Limusa-Wiley, c2000.

FERNÁNDEZ Cano Salgado, Eliseo, *Planeación y control del capital de trabajo,* México, ITAM-Prentice Hall, 2000.

GRAPPIN, Jean Pierre, *Claves para la formación de la empresa,* Barcelona, CEAC, C1990.

KAUFMAN, Roger y Bruce Ston, *Guía práctica para la planeación en las organizaciones,* México, Trillas, 1987.

KOTLER, Philip, *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*, México, Prentice Hall, 1996.

MAGAÑA Muñiz, Carlos, *La planeación estratégica en las PYMES: aplicación del modelo de plan de negocios*, Tesis (Maestría), Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, 2001.

MIKLOS, Tomás y Ma. Elena Tello, *Planeación interactiva: nueva estrategia para el logro empresarial*, México, Limusa-Noriega, 2000.

MORRISEY, George L., *Planeacion táctica: produciendo resultados en corto plazo*, tr. de Patricia Ibarra Colado, Prentice-Hall, 1996.

OSGOOD, William R., *Métodos efectivos de planificación de negocios* [Versión española de Elizabeth Luisa de Regules Silva], México, Limusa, c1985.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 4ª. edición, Thomson, 2001.

_____, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª. edición, Thomson, 2002.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, *Antología de la planeación en México*, México, SHCP, 2000.

STUTELY, Richard, *Plan de negocios: la estrategia inteligente*, tr. de Jorge M. Toraya, México, Prentice-Hall, 2000.

SWORDS, Dominic, *Estrategia de adentro hacia fuera*, tr. de Juan Carlos Jolly, México, Panorama, 2000.

PÁGINAS WEB

http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm
Planeación administrativa
Esta referencia contiene información sobre la planeación, detallando su aplicación en las empresas desde los niveles de mandos medios hasta su aplicación por los mandos superiores.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tayloraresultados.htm
De Taylor a la planeación
El contenido de esta referencia trata sobre las diferentes tendencias administrativas y sus máximos expositores.

http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial.html
Administración empresarial
Contiene información precisa sobre la administración, basada en el proceso administrativo de las empresas, la importancia del administrador y la descripción del proceso y sus características.

http://www50.sap.com/mexico/soluciones/financial/keycapabilities/sem.asp
Administración estratégica empresarial
Contiene una explicación muy general sobre la administración en los negocios actuales, las estrategias y los procesos para implementarla.

http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/nuevos_retos.mspx
Aplicaciones para la empresa
Los nuevos retos en las aplicaciones de gestión y administración empresarial
Aquí se habla sobre los nuevos retos que enfrentan las organizaciones y las aplicaciones de gestión y administración a utilizar.

EJERCICIOS

1. ¿Cuál es la importancia de la fase de planeación como parte del proceso administrativo?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre meta, programa y presupuesto?
3. ¿Qué características deben tener los objetivos de una organización para ser efectivos?
4. ¿Cómo se clasifican las estrategias de acuerdo con su ámbito de aplicación? Explique cada una de estas clases.
5. ¿Cuáles son las principales herramientas de apoyo a la planeación? Describa brevemente cada una.

Capítulo 2

Organización

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Analizar la relación entre planeación, organización y las demás etapas del proceso administrativo.
- Aplicar los conceptos básicos de la organización en cualquier tipo de empresa o institución.
- Emplear los aspectos técnicos de organización, como estructuras, manuales y diagramas de flujo para facilitar la comprensión de sus niveles jerárquicos.

INTRODUCCIÓN

Una vez que se han definido los objetivos, las metas, las estrategias y las tácticas, entre otros elementos básicos de la planeación, es necesario determinar a qué personas o áreas les corresponde cumplir con ellos; definir las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, y delimitar las relaciones de comunicación. Se trata, pues, de establecer los lineamientos esenciales de la estructura organizacional para dar continuidad a la primera etapa del proceso.

La organización permite poner en orden los esfuerzos y definir la estructura adecuada, así como la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollarse. Puede definirse como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para alcanzar el objetivo; es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas (véase figura 2.1).

Existen dos formas de pensar respecto de la organización:

a) *Organización formal*: Se refiere a la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de

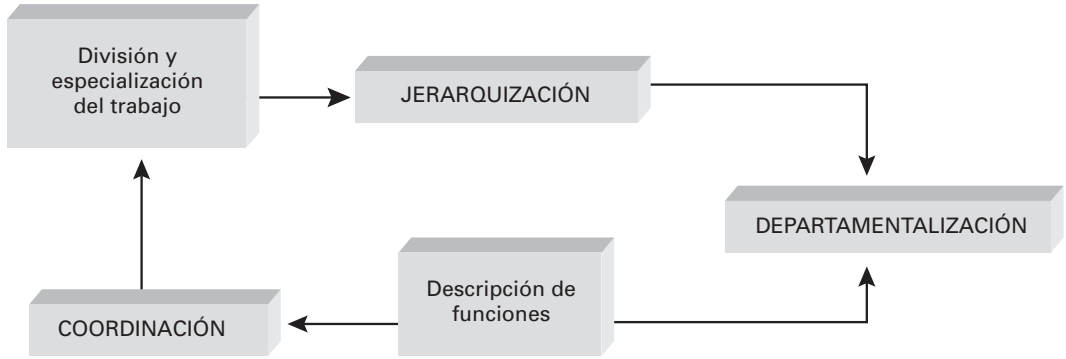


FIGURA 2.1 El proceso de organización

alcanzar los objetivos de manera efectiva. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización.

b) *Organización informal*: Se refiere a las interacciones del personal que no están prescritas por la organización formal; es decir, se refiere a los aspectos del sistema de organización que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

División y especialización del trabajo

Al aumentar las actividades de un organismo o cuando se diversifica su acción será necesario distribuir dichas actividades entre las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión la responsabilidad, y otorgándoles la autoridad correspondiente para su ejecución. Así entonces, hay que separar y delimitar las actividades con el fin de realizar cada función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Pero existe un punto en que las deseconomías de la división del trabajo exceden a sus ventajas económicas, lo que se refleja en forma de aburrimiento, fatiga, estrés, bajo grado de productividad o de calidad, incremento en el ausentismo de los empleados y un alto grado de movilidad total. Esto se soluciona dejando la posibilidad de que el individuo diversifique las actividades a realizar, aunque esto vaya, teóricamente, en contra del principio de la división del trabajo. Hay que considerar, entonces, que existe un punto de equilibrio entre la diversificación de actividades y la división del trabajo, que, si se rompe, puede reducir la productividad.

Jerarquización

Está vinculada con la cadena de mando y es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son conjuntos de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. Es recomendable que los niveles jerárquicos siempre sean los mínimos y sólo los indispensables, definiendo claramente el tipo de autoridad que tiene cada uno.

Coordinación

La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales. Sin ella se pierde el papel de cada individuo dentro de la empresa. La coordinación es el resultado del ingenio y la voluntad, exige no duplicar funciones, obliga a operar los costos y a establecer tiempos. Se obtiene a través de una adecuada estructura organizacional, una planeación y un proceso de toma de decisiones efectivas, así como de un buen sistema de información y comunicación.

Delegación

La delegación es el proceso por el cual los gerentes asignan tareas, junto con la autoridad y la responsabilidad indispensables para realizarlas. Se recomiendan tres criterios para efectuar la delegación:

1. *Integridad.* Significa asignar todas las tareas necesarias para lograr los objetivos.
2. *Claridad.* Se debe comunicar de una forma comprensible y sin ambigüedad las actividades, definiendo las responsabilidades y la autoridad que los subordinados tienen para que puedan proceder sin necesidad de consultar al superior.
3. *Suficiencia.* Se refiere a otorgar el grado de autoridad necesario para que se lleven a cabo las responsabilidades asignadas.

Además de estos tres criterios existe el *absolutismo de obligación*, que establece que, aunque se delegue la responsabilidad y la autoridad, la obligación hacia un superior no puede ser delegada. Además, indica que un subordinado debe estar obligado hacia un solo superior; éste es el principio de unidad de mando.

Con una buena delegación, la persona que delega tiene tiempo para otras actividades, en tanto que el delegado tiene la oportunidad de adquirir experiencias valiosas. Pero para que ello ocurra, el jefe debe tener ciertas actitudes hacia el personal:

- Apertura a las ideas y los métodos de los subordinados.
- Disposición para renunciar a ciertas tareas y sentirse capaz de recurrir a otros.
- Disposición para permitir que otros cometan errores.
- Confiar en los subordinados.

Autoridad

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración. Tiene que ver con los derechos y con la posición para dar órdenes y para que los demás las obedezcan. No tiene que ver en forma directa con el individuo; es decir, cuando queda vacante una posición de autoridad, la persona que dejó dicho lugar ya no cuenta con ella, pues ésta permanece con la posición y con su nuevo ocupante.

Cuando se goza de los derechos emanados de la autoridad, también se asume una obligación. En otras palabras, la responsabilidad es inherente a la autoridad.

Existen diversos tipos de autoridad, derivados de la concepción que de ella se tenga. Por una parte, la *autoridad clásica* sostiene que ésta tiene su origen en un nivel muy alto y, a partir de ahí, desciende, lícitamente, de un nivel a otro. Este supuesto asegura que la persona que

ordena tiene el derecho de hacerlo, en tanto que los subalternos tienen la obligación incuestionable de obedecerla.

La *autoridad de aceptación* considera que la base de la autoridad reside en la persona influida y no en la influyente; prueba de ello, afirman quienes defienden esta posición, es que no todas las leyes o las órdenes lícitas son obedecidas en todas las circunstancias. El punto central es que el receptor decide si las cumplirá o no.

La *autoridad lineal* es la autoridad que permite a un administrador dirigir el trabajo de un empleado y que se extiende del nivel superior de la organización al escalafón más bajo siguiendo lo que se denomina cadena de mando, en la que cada individuo está sujeto a la supervisión de otro.

La *autoridad staff* tiene como deber apoyar, ayudar, asesorar y, por lo general, reducir las cargas de información de quienes cuentan con autoridad lineal. Por lo general se designan tres tipos de *staff:* el primero es el asistente personal de algún gerente o ejecutivo, que depende de éste directamente, pero que puede interactuar con otros en la organización; el segundo es un grupo interno con algunas funciones especiales, pero que interactúa con diferentes departamentos y, el tercero, puede ser un grupo de especialistas en el área que asesoran y prestan servicio a los órganos de línea.

Centralización y descentralización

La centralización y la descentralización son procesos que permiten guardar la debida proporción entre autoridad, información y competencia de los encargados de tomar las decisiones. Cuando estos factores se concentran en el nivel superior de la organización, al proceso se le denomina centralización. Si se distribuyen a través de los niveles más bajos, el proceso se llama descentralización. Es muy útil no cargarse hacia un solo lado de estas opciones. Por ejemplo, es conveniente que algunas decisiones sean descentralizadas, mientras que otras permanezcan centralizadas.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de varios factores, como el tamaño de la organización (cuanto más grande, más descentralizada), la capacidad y experiencia de los dirigentes con que se cuenta, y la cantidad de controles que se pueden establecer a cada grado de delegación.

Un buen diseño organizacional ayuda a la administración a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo debe hacer determinado trabajo. Por su parte, la cadena de mando o los niveles de la jerarquía también facilitan la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo. Es posible aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentran la información y la competencia. Pero para que esto funcione, debe existir un diseño organizacional adecuado.

Invariablemente una empresa o institución determina su forma de organización a partir de su tamaño o complejidad de procesos. En algunas organizaciones, los directivos toman todas las decisiones, y los gerentes de niveles inferiores y los empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas, y las últimas descentralizadas.

Adicionalmente, es conveniente proporcionar orientación para tomar en cuenta algunas etapas intermedias entre estas dos formas, consideradas como extremos. Nos referimos a la desconcentración. A continuación se define brevemente cada una de estas formas de organización y después se incluye un cuadro que las ilustra (véase figura 2.2).

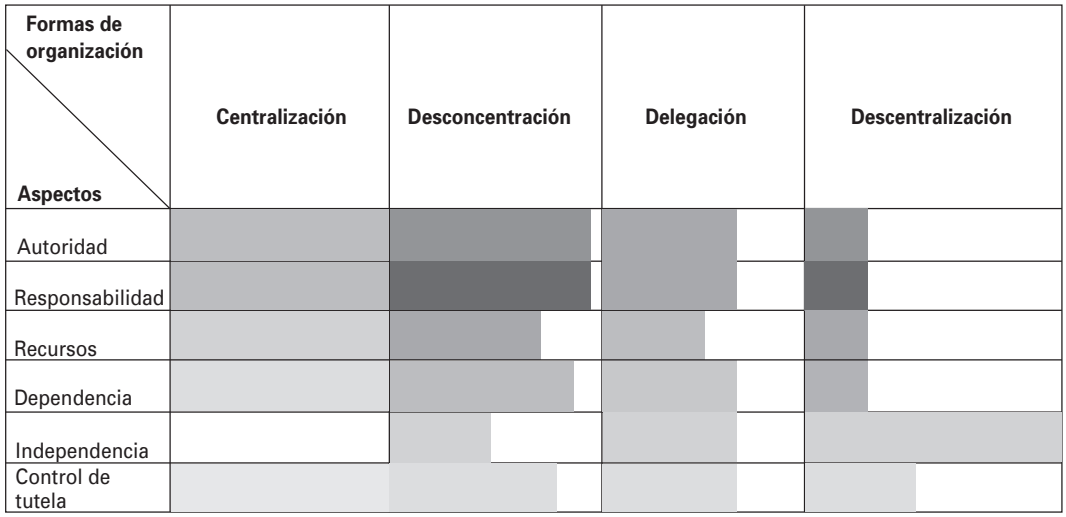


FIGURA 2.2 Cuatro formas de organización

Centralización: Se refiere a la concentración de la toma de decisiones en la organización.

Desconcentración: Es la transferencia parcial de facultades en la que la autoridad, los recursos y el control dependen del nivel central.

Delegación: Acto de transferir o asignar autoridad y responsabilidad a una entidad física o moral.

Descentralización: Se refiere al grado en que se delega autoridad para tomar decisiones en la organización.

Departamentalización

La departamentalización es la división orgánica y el agrupamiento de las funciones en unidades específicas, con base en su similitud, que permite a un organismo desempeñar con efectividad sus diversas actividades. Las unidades se conforman de acuerdo con el trabajo que debe hacerse, el personal disponible y las áreas donde debe realizarse.

Estructura

La estructura está expresada en tres puntos:

- *Grado de complejidad:* Cantidad de diferenciación en una organización; cuanto mayor sea la división del trabajo, más niveles verticales habrá en la jerarquía.
- *Formalización:* Grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- *Centralización:* Describe dónde se ubica la autoridad para la toma de decisiones.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

La estructura está constituida por el conjunto de relaciones que conectan entre sí a todos los miembros de la organización. Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para lograr un correcto diseño organizacional. A continuación se definen las principales.

Organigramas

Un organigrama es una gráfica que muestra la estructura funcional de una organización de sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Su finalidad es proporcionar al administrador elementos útiles que le permitan visualizar la composición de una entidad.

Para elaborar los organigramas se sigue esta metodología:

1. Hacer una lista de funciones.
2. Realizar un análisis de funciones con el apoyo de la lista de comparación que se incluye más adelante.
3. Preparar los cuadros o plantillas.
4. Diseñar el organigrama.

La elaboración del organigrama debe cumplir con ciertos requisitos técnicos:

a) El tamaño de los recuadros debe ser igual.
b) El tamaño de la fuente o letra debe ser uniforme.
c) Se tendrá un margen de un centímetro alrededor del organigrama respecto de las orillas de la hoja.
d) El nombre de la empresa y el tipo de organigrama debe ir en la parte superior central, en tanto que la fecha y el nombre del responsable de su elaboración deben de ir en la parte inferior derecha.

Lista de comparación. Consiste en una serie de preguntas, a las que hay que responder, y que son las siguientes:

- ¿Es necesaria la función para la organización?
- Describir la función.

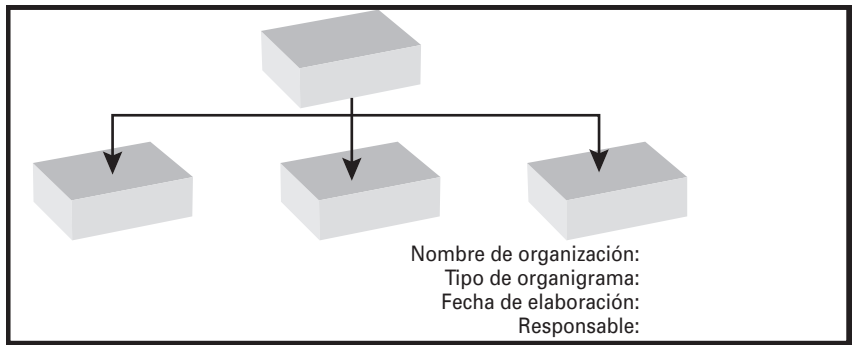


FIGURA 2.3 Esquema de un organigrama

- ¿En qué nivel jerárquico deben colocarse las funciones?
- ¿A quién reporta el responsable de las funciones?
- ¿Qué función deberá informar a esta función?

He aquí un pequeño esquema de organigrama, a manera de ejemplo:

Estos cuadros y líneas representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, las líneas de autoridad y los canales de comunicación que los unen. El organigrama debe contener principalmente:

- Títulos o nomenclatura de las unidades administrativas
- Fecha de formulación
- Nombre del funcionario o del analista que lo elaboró
- Aprobación (dirección superior)

Cuando se elabora un organigrama, se descubren aspectos de importancia como los siguientes:

- Funciones importantes que se han descuidado
- Funciones secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia
- Duplicación de funciones
- Falta de lógica en la coordinación de funciones
- Personal capaz en puestos inferiores
- Personal no apto en puestos superiores
- Especialistas a cargo de funciones que no son de su especialidad
- Una misma persona a cargo de varias funciones no relacionadas
- Ejecutivos que están saturados de trabajo innecesariamente

Los organigramas se pueden clasificar de acuerdo con arreglos convencionales, en los que quedan indicadas las funciones que se desempeñan, su agrupamiento y sus interrelaciones. Los organigramas se pueden clasificar por su:

1. Contenido
   a) Integrales: Muestran sólo la estructura administrativa de una organización.
   b) De funciones: Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
   c) De integración de puestos: Destacan dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

2. Ámbito de aplicación
   a) Generales: Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se conocen también como carta maestra.
   b) Específicos: Representan la organización de un área, un departamento o una sección de una empresa.

3. Presentación
   a) Verticales: Presentan las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
   b) Horizontales: Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular en el extremo izquierdo.

c) Mixtos: Representan la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.
d) De bloque: Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.

La estructura de la organización, que es la base de todo diseño organizacional, también se puede jerarquizar de la siguiente forma:

a) **Por función.** Consiste en agrupar las unidades de acuerdo con las actividades que se realizan dentro de la empresa. Su desventaja es que puede reducir la cooperación interdepartamental, ya que cada gerente se concentra en su trabajo, atendiendo poco las necesidades de otros departamentos (contabilidad, producción, ventas, etcétera).
b) **Por producto.** En empresas en las cuales hay diversificación, se establecen unidades específicas responsables del manejo de los productos, las cuales interactúan de manera coordinada con autoridades, proveedores y clientes.
c) **Por clientes.** La agrupación se hace de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes. Ésta facilita la aplicación de políticas especiales hacia cada tipo de cliente (minoristas, mayoristas, gubernamentales, etcétera), y ayuda a concentrar los esfuerzos para su debida atención.
d) **Geográfica.** Basada en criterios geográficos, esta estructura divide el territorio. Resulta sumamente útil donde los clientes están dispersos en una gran superficie territorial. Además facilita el trabajo en relación con cuestiones promocionales, pues cada región es diferente (Pacífico, Norte, Los Altos, Ciénega, etcétera).
e) **Por proceso.** Es una estructura que se conforma a través de las distintas áreas implicadas en la generación de un producto o servicio (corte, costura, ensamble, retoque, empaquetado, etcétera).
f) **Matricial.** Diseño estructural que asigna especialistas de los departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos, dirigidos por un administrador de proyecto; después de cumplir con determinadas actividades. Este tipo reúne la especialización de una estructura funcional con la concentración de esfuerzos de una estructura de producto, es decir, se maneja con base en proyectos de productos, pero sin la duplicidad de funciones. Los empleados por lo regular tienen dos jefes: el administrador del departamento funcional y el administrador del proyecto o producto. Este último sólo tiene autoridad sobre el personal asignado al proyecto y en actividades concernientes al mismo, pero no en lo que respecta a promociones, aumentos de sueldo, etcétera, que corresponden al jefe del departamento funcional.
g) **Red.** Es una organización abierta y flexible que opera sobre la base de una interrelación de unidades usualmente integradas en una red de cómputo. La red puede hacerse extensiva a otras organizaciones con las que se interactúa o mediante la subcontratación de organizaciones especialistas en algunas de las funciones del proceso productivo.

Manual de organización

Los manuales de organización complementan con más detalles la información bosquejada en el organigrama. Exponen con detalle la misión, los antecedentes, la base legal y el organigrama, además de explicar la estructura funcional.

La acción de organizar no se limita sólo al desarrollo de un manual de organización, sino que también tiene que ver con la concentración de los objetos del organismo, el análisis de los bienes o servicios, la comercialización, las finanzas, la administración de personal y con una apreciación de las habilidades y las capacidades del personal con que se cuenta.

El contenido del manual varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar. A continuación se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más detallados.

1. *Identificación.* Nombre de la organización, título y naturaleza del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable de su elaboración.
2. *Índice o contenido.* Relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión detallada de su esquema, añadiendo números o letras al formato de referencia.
3. *Prólogo o introducción.* Contiene una explicación para el usuario acerca de lo que encontrará en el documento y de la ocasión en que se elabora. Debe contener el propósito del manual, su ámbito de aplicación y autorización, además de explicar cómo utilizarlo.
4. *Antecedentes.* Breve descripción del desarrollo histórico del organismo social o de la unidad orgánica.
5. *Base legal.* Compendio de las principales disposiciones jurídicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
6. *Organigrama.* Representación gráfica de la estructura organizacional. Refleja de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen, los niveles jerárquicos, autoridad de línea y asesoría, además de los canales formales de comunicación.
7. *Estructura funcional.* Descripción de las funciones correspondientes a cada una de las unidades administrativas.
8. *Directorio.* Relación de los principales funcionarios comprendidos en las unidades descritas en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

Manual de procedimientos

Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y, una vez que se encuentra, debe establecerse como el método a seguir. El hecho de que no se utilicen de manera uniforme métodos ya existentes para realizar tareas provoca un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en las oficinas. Los manuales de procedimientos son instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las actividades de una unidad administrativa. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones basadas en símbolos y diagramas para explicar los datos.

En los manuales de procedimientos deben incluirse las formas que se emplean junto con un instructivo para su llenado. Este tipo de manuales también se conocen como manuales de operación, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, o de prácticas estándar.

Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden referirse a:

a) Tareas y trabajos individuales.
b) Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de una unidad administrativa y su relación con todas aquellas que tiene relación.
c) Prácticas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimientos de ventas, producción, personal, etcétera.

El contenido de un manual de procedimientos es el siguiente:

1. ***Identificación.*** Nombre de la organización, título y naturaleza del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable de su elaboración.
2. ***Índice o contenido.*** Relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión detallada de su esquema, añadiendo números o letras al formato de referencia.
3. ***Prólogo o introducción.*** Contiene una explicación para el usuario acerca de lo que encontrará en el documento y de la ocasión en que se elabora. Debe contener el propósito del manual, su ámbito de aplicación y autorización, además de explicar cómo utilizarlo.
4. ***Objetivos de los procedimientos.*** Propósito que persiguen los procedimientos.
5. ***Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.*** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
6. ***Responsables.*** Áreas o unidades administrativas responsables de las operaciones o fases de los procedimientos.
7. ***Políticas o normas de operación.*** Criterios o lineamientos generales de acción para apoyar los procedimientos.
8. ***Descripción del procedimiento.*** Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
9. ***Formularios, impresos e instructivos.*** Formas impresas que se utilizan en los procedimientos.
10. ***Diagramas de flujo.*** Representación gráfica de la sucesión con que se realizan las operaciones de un procedimiento.
11. ***Glosario de términos.*** Lista con la explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

Una vez editado el manual, la responsabilidad de su distribución debe quedar asignada a un órgano particular.

Carta de actividades

La carta de actividades es una técnica relativamente reciente y sirve para mostrar mejor las relaciones de las funciones y las obligaciones integradas a una estructura organizacional. En lugar de describir detalladamente determinado puesto, se describen las acciones, así como las obligaciones de cada uno de los subordinados que participan en el logro de un objetivo específico.

Análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso de estudio e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

La información que debe proporcionar es la siguiente:

1. *Identificación y naturaleza del puesto*. Se especifica su ubicación departamental. Se debe definir la naturaleza del trabajo, si corresponde a trabajo calificado, semicalificado o no calificado.
2. *Descripción del trabajo*. Se especifica el trabajo que tiene asignado el puesto en una narración de las tareas principales y secundarias, así como del esfuerzo intelectual o físico requerido para realizar el trabajo.
3. *Requerimientos de capacidad*. Al valorar las diferentes labores y su nivel de complejidad y dificultad, podemos definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para el desempeño eficaz del puesto.
4. *Otros requerimientos*. Es pertinente añadir datos o información como la supervisión ejercida o recibida, el grado de discrecionalidad para la toma de decisiones, responsabilidad del puesto, condiciones de trabajo, riesgos, capacitación necesaria, relaciones con otros puestos, etcétera.

Dentro del análisis de puestos se encuentra el modelo de características del puesto que sirve como marco para analizar y diseñar puestos; identifica las características principales de un puesto, sus interrelaciones y el impacto en la productividad del empleado, su motivación y satisfacción.

Especialización del puesto. Bajo la especialización del puesto, éste se divide en actividades menores.

Rotación de puestos. Diversifica las actividades de los trabajadores y permite un mayor aprendizaje.

Crecimiento del puesto. Incrementa el número de distintas actividades requeridas en un puesto.

Enriquecimiento del puesto. Incrementa la profundidad del puesto. Permite a los empleados adquirir un mayor conocimiento sobre su trabajo.

Equipos de trabajo integrado. Un gran número de actividades son asignadas al grupo. Es este mismo el que decide la asignación específica de actividades a sus miembros y es responsable de rotar los puestos que las actividades requieran. El equipo tiene un supervisor que vigila las actividades del grupo.

Equipos de trabajo autoadministrados. Tienen un mayor poder de decisión con más rango discrecional. Cuando a un grupo de este tipo se le asigna una meta, queda en libertad para determinar la división del trabajo, los mecanismos de coordinación, los periodos de descanso, procedimientos de inspección, etcétera. Con frecuencia estos equipos llegan a seleccionar a sus integrantes y evalúan su desempeño entre ellos mismos.

EJERCICIOS

1. ¿Qué es la organización y cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuáles son los tipos de organización y qué características tiene cada uno?
3. ¿Qué actividades integran el proceso de organización?
4. Mencione las principales técnicas de organización que se utilizan para llevar a cabo una organización racional
5. ¿Cómo se clasifican los organigramas?
6. ¿Cómo se jerarquiza la estructura de la organización?
7. ¿Qué es un manual de organización?
8. ¿Qué es un manual de procedimientos?
9. Explique la carta de actividades
10. Mencione los puntos que debe considerar un análisis de puestos.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, Richard C., *Organización y métodos*, Madrid, EDAF, 1978.

BAENA DE ALCAZAR, Mariano, *Organización administrativa*, Madrid, Tecnos, 1988.

BARLOLI, Annie, *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992.

CASANUEVA Rocha, Cristóbal, Julio García del Junco y Francisco Javier Caro González, *Organización y gestión de empresas turísticas*, Madrid, Pirámide, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, *Iniciación a la organización y control*, México, McGraw-Hill, 1993.

DESSLER, Gary, *Organización y administración: un enfoque situacional*, México, Prentice Hall, 1979.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín y Guillermo Gómez Ceja, *Organización y métodos: Un enfoque competitivo*, México, McGraw-Hill, 2002.

GONZÁLEZ González, María Teresa, *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*, Madrid, Pearson Educación, c2003.

HITT, Ireland y Hoskisson, *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, 3ª ed., México, Thomson, 1999.

JAQUES, Elliott, *La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*, tr. de Leandro Wolfson, Buenos Aires, Granica, c2000.

MACAZAGA, Jorge y Alejandra Pascual, *Organización basada en procesos*, México, Alfaomega, c2003.

OSTROFF, Frank, *Organización horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*, México, Oxford University Press, 1999.

PEREL, Vicente L., *et al*., *Administración general: organización, planeamiento, control*, Buenos Aires, Macchi, 1996.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, ECAFSA, c1996.

_____, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª. ed., México, Thomson, 2002.

_____, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª. ed., México, Thomson, 2002.

RUBINSTEIN, Moshe F., *La organización pensante: cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios*, tr. de María Teresa Rodríguez Coppola, México, Oxford University Press, 2001.

SVERDLIK, Mario, *et al*., *Administración y organización*, Miami, HarperCollins, c1991.

PÁGINAS WEB

http://www.bme.es/cmejias/temasde.htm
Organización administrativa
Contiene técnicas de descripción, racionalización, elaboración de manuales, evaluación de procedimientos, evaluación de la administración, organización, medios y formas de actuación, y automatización de procedimientos de la administración.

http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/contenido/Componentes/organizacion.htm
Organización empresarial
Trata sobre esquemas organizativos, que resultan eficientes para las agroempresas rurales pequeñas y de sus servicios de apoyo.

http://www.agg.guate.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=537
El nuevo modelo de organización empresarial
Trata sobre la organización y su evolución.

Capítulo 3

Dirección

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Determinar los factores de éxito necesarios para formar directivos eficaces.
- Comprender la relación que existe entre todos los elementos de la dirección, y entre ésta y el resto del personal de la organización.
- Establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los directivos para su adecuada proyección en las instituciones.

INTRODUCCIÓN

La dirección es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz. La dirección tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas. Consiste principalmente en infundir en otros el deseo de actuar y, como el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones, la dirección es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo. Es una función estrechamente vinculada con los recursos humanos, un sistema relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de planeación y organización. En ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo, por lo que su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control (ver figura 3.1).

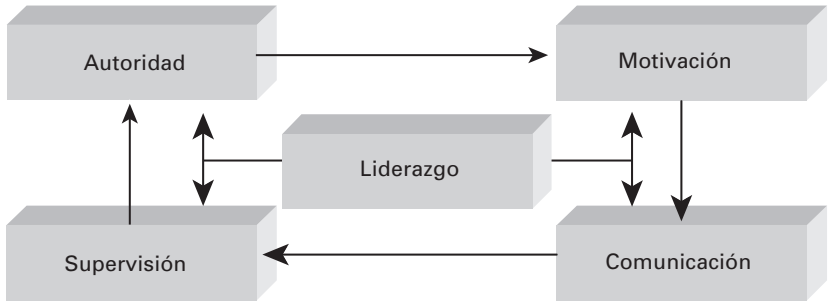


FIGURA 3.1 Proceso de dirección

Autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que éstas sean cumplidas por sus subordinados con vistas a la realización de aquellas acciones que considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Con la autoridad viene el mando, que es la función de poner en acción la política de la organización y hacerla eficaz, a través de tres formas: las órdenes, las instrucciones y las asignaciones.

Órdenes. Se dictan órdenes cuando una persona con autoridad transmite a sus subordinados indicaciones de atender una situación particular y concreta. Las órdenes pueden transmitirse de forma oral o escrita, pero existen limitantes para una y otra forma (ver tabla 3.1).

Tabla 3.1 Órdenes

Cuándo dar órdenes de forma oral:	Cuándo dar órdenes por escrito:
• Cuando la orden es sencilla • Cuando la distancia no es factor de consideración • Cuando se requiere discreción • Cuando se incluye una demostración • Cuando el trabajador es inteligente y capaz	• Cuando se trata de cifras precisas o detalles complejos • Cuando se transmiten a otro departamento • Cuando se responsabiliza a un empleado o departamento • Cuando se necesita llevar registro • Cuando la orden es muy importante y se necesita seguir con exactitud • Cuando el trabajador es desmemoriado o lento para comprender

Instrucciones. Se refieren no a una situación particular y concreta, sino a una norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares que se presentan de forma repetida.

Asignaciones. Es la imposición de tareas de rutina y asuntos diarios donde el jefe indica el resultado esperado, señalando las normas o estándares y límites dentro de los cuales los subordinados pueden trabajar, pero deja que ellos hagan el trabajo de la forma que consideren más adecuada.

Motivación

La motivación es la disposición, condicionada por el deseo de satisfacer algunas necesidades individuales, para desarrollar o ejercer altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales. Es resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Hay que tener presente que el nivel de la motivación varía, tanto de un individuo a otro, como en diferentes momentos en un mismo individuo.

"La motivación es un proceso adaptativo en el que resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes. Como proceso que es, la motivación implica dinamismo. Es un dinamismo funcional, que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente. La motivación es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tiene que ver con el mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo". (Palermo, Fernández-Abascal, Martínez, Chóliz, 2002).

En el proceso motivacional influyen las variables organizacionales, como el diseño del puesto, el alcance del control, el estilo de dirección, las afiliaciones grupales de la persona y la tecnología, entre otros factores.

Un elemento clave en la motivación es el *esfuerzo*, que es una medida de la intensidad o el impulso. Sin embargo, no siempre los altos niveles de esfuerzo conducen a resultados favorables en términos de rendimiento del trabajo, a menos que dicho esfuerzo esté encauzado en una dirección que sea conveniente para la organización. Para evaluar el esfuerzo debe considerarse tanto su calidad como su intensidad. El tipo de esfuerzo que hay que motivar es el que está dirigido al logro de las metas de la organización y es congruente con ellas.

La motivación descansa principalmente en un aspecto humano que son las *necesidades*, ya que éstas provocan tensión que estimula los impulsos de un individuo, los cuales generan un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación se clasifican en dos grandes grupos: las clásicas y las contemporáneas.

Las clásicas fueron las primeras teorías en surgir como un deseo de comprender los mecanismos de motivación de los individuos, qué los motiva y por qué.

Teorías clásicas

Teoría clásica de la administración (Frederick Taylor y la administración científica). Ésta fue la primera mención sobre la motivación. Desde esta perspectiva, los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, en el que cuanto más producían, más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que

los trabajadores, quienes, en esencia, se consideraban holgazanes que sólo podían ser motivados mediante el dinero.

Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo). Este modelo surgió al constatar el hecho de que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para despertarla. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Teoría del comportamiento humano (teoría X y Y de Douglas McGregor)

Teoría X: Sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Según esta consideración, la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades.

Teoría Y: Supone que el trabajo es algo tan natural como el descanso y el juego. Las personas sí quieren trabajar y pueden obtener muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición, las personas tienen capacidad para aceptar responsabilidad (incluso la buscan) y para aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización (ver tabla 3.2).

Tabla 3.2 Cuadro comparativo de las teorías clásicas

	Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría del comportamiento humano
Supuestos	• El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de las personas. • Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo. • Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	• Las personas quieren sentirse útiles e importantes. • Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos. • Estas necesidades son más importantes que el dinero.	• El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer. • La mayoría de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que las que exigen sus trabajos presentes.

Teoría Z: Los japoneses han desarrollado una nueva filosofía organizacional y administrativa a la que William Ouchi ha denominado teoría Z. Realmente este nuevo enfoque gerencial nada o casi nada tiene que ver con la teoría de McGregor. Sin embargo, vale la pena analizarlo aunque sea brevemente, ya que encierra una nueva concepción acerca del papel que debe tener el líder.

Los supuestos de la teoría Z son:

a) Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional. Por filosofía se entiende los valores últimos que la organización luchará por alcanzar.
b) Es necesario crear un ambiente de confianza plena.
c) En el ambiente laboral debe predominar la cooperación sobre la competencia.
d) Hay que sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo, tanto para el análisis de los problemas, como para la toma de decisiones y la operación diaria.
e) Es conveniente idear una estructura organizacional de grupos de trabajo autónomos.
f) El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.
g) Hay que buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, lo que permite la rotación en diferentes puestos; con ello se obtiene una mayor visión del conjunto.
h) El ser humano es la base para la administración.

Teorías contemporáneas

Las teorías contemporáneas se clasifican a partir de la distinción entre el enfoque de contenido y el enfoque de procesos. En los modelos de contenido se hace mayor énfasis en el *qué* de la motivación de los empleados, mientras que en los modelos de proceso se hace mayor énfasis en el *cómo* y el *porqué*.

Las teorías del comportamiento responden la pregunta ¿qué motiva el comportamiento? Las respuestas se basan en el supuesto de que a los individuos los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas. La jerarquía de las necesidades de Maslow, el modelo ERG de Alderfer, el modelo de las necesidades adquiridas de David McClelland y el modelo de dos factores de Frederick Herzberg.

Tanto la jerarquía de las necesidades como el modelo ERG postulan que la motivación de los individuos se ve influida por ciertos deseos o necesidades dispuestos en una jerarquía por orden de importancia. El modelo de necesidades adquiridas identifica tres necesidades importantes para comprender la motivación en el trabajo. En el modelo de dos factores se recurre a la naturaleza del trabajo y del contexto en que éste tiene lugar para explicar la motivación, la satisfacción y el desempeño.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. La teoría de la jerarquía de las necesidades, desarrollada por Abraham Maslow, considera que dentro de cada ser humano existen cinco tipos de necesidades (ver figura 3.2):

1. *Necesidades fisiológicas*. Son las necesidades básicas del ser humano y que el cuerpo reclama, como son la necesidad de comer y beber, así como el deseo sexual, entre otras.
2. *Necesidades de seguridad*. Éstas por lo regular surgen sólo hasta que las anteriores han sido relativamente satisfechas. Se refieren a la seguridad y protección de daño físico y emocional.
3. *Necesidades sociales*. Se manifiestan en la conducta tendiente a desarrollar o conservar relaciones satisfactorias y afectuosas con otros. Incluyen la necesidad de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Necesidades de estima.* También llamadas necesidades egoístas. Suponen el deseo de ser respetados por los demás y de respetarse a uno mismo. Incluyen la necesidad de autonomía, de obtener logros, estatus, reconocimiento y atención.

5. *Necesidades de autorrealización*. Consisten en protagonizar conductas que tiendan a realizar el potencial especial de cada individuo y a lograr sus metas, que propicien su crecimiento personal y que le permitan disfrutar de la vida como desee.

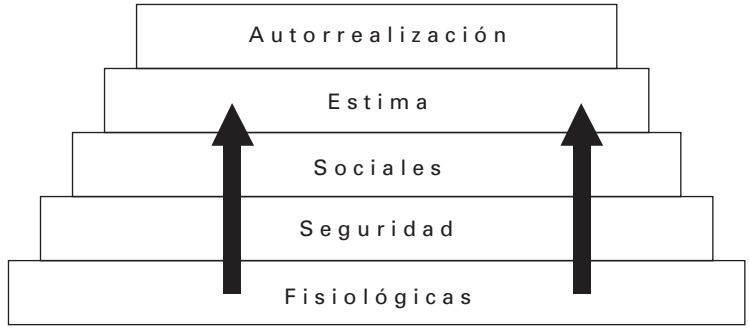


FIGURA 3.2 Pirámide de necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades de Maslow descansa en cuatro supuestos:

a) Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación.
b) En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja. Esto es, varias necesidades influyen en el comportamiento de una persona al mismo tiempo.
c) En general, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las necesidades de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.
d) Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que aquellos con los que se satisfacen las necesidades de nivel inferior.

Cabe señalar que aunque éstas son las necesidades más aceptadas, el orden y el grado de importancia no siempre son los mismos. Los aspectos culturales, sociales y aun raciales afectan el orden en que el individuo jerarquiza o da importancia a estas necesidades. Incluso dentro de una misma cultura puede haber diferencias en cuanto a los deseos, y éstas serán mucho más marcadas, por supuesto, si nos referimos a individuos.

Teoría ERG. Creada por Clayton Alderfer, esta teoría considera que las personas luchan por satisfacer una jerarquía de *necesidades existenciales, de relación y de crecimiento*. Si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidades se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo. En general, Alderfer está de acuerdo con la teoría de Maslow, sólo que difiere en dos aspectos:

1. Agrupó las necesidades en sólo tres categorías: necesidades existenciales (que equivalen a las fundamentales de Maslow), las necesidades de relación (que se refieren a establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos) y las necesidades de crecimiento (que incluyen creatividad personal o influencia productiva, así como la disposición de oportunidades de desarrollo personal).
2. Cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán a manifestarse, a pesar de que ya estaban satisfechas. Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo, y de circunstancia en circunstancia.

Teoría bifactorial de Herzberg. Se refiere a que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg sostiene que el hecho de sentirse bien o satisfecho está relacionado con factores intrínsecos del trabajo a los que llamó motivadores. Pero cuando el individuo se siente insatisfecho, hay de por medio factores externos a los que llamó factores de higiene o mantenimiento porque constituyen el ambiente del trabajo (ver figura 3.3).

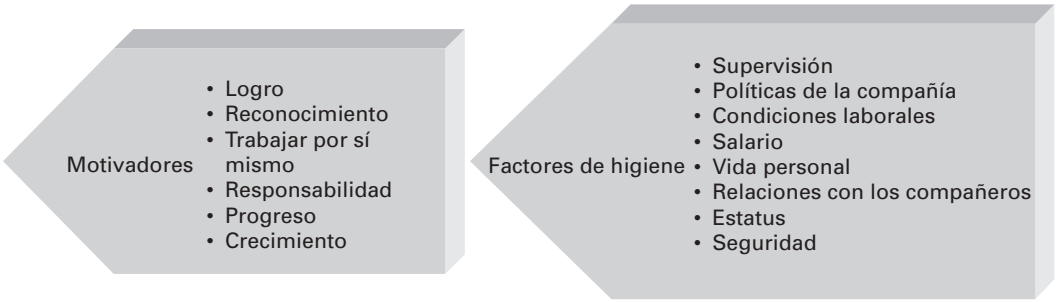


FIGURA 3.3 Teoría de la higiene de Herzberg

Cabe señalar que lo motivadores y los factores de higiene no están en una misma escala, pues son dimensiones independientes y diferentes, como se muestra en la figura 3.4.

FIGURA 3.4 Escalas de motivadores y factores de higiene

Por eso, los administradores que buscan eliminar factores de descontento a menudo propician armonía, pero no necesariamente motivación. Cuando los factores de higiene son los adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas.

Las teorías expuestas hasta ahora no fueron capaces de explicar de manera eficaz por qué varían los niveles de motivación entre las personas, es decir, no reconocieron que los factores de motivación son diferentes en cada uno. A causa de esa omisión, los investigadores se esforzaron por comprender la motivación desde la perspectiva de cómo se produce.

Teoría de las tres necesidades (David McClelland). Este investigador propuso que en el ser humano existen las siguientes tres necesidades:

Necesidad de logro (conocida como *nAch,* del inglés *need of achievement*), que es el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo de acuerdo con una serie de estándares y de esforzarse por tener éxito.

Necesidad de poder (nPow, need for power), que consiste en hacer que otros se comporten como uno desea.
Necesidad de afiliación (nAff, need for affiliation), que es el deseo de entablar relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

En este marco, se descubrió que quienes obtienen altas calificaciones en el aspecto de logros se distinguen de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas. Ellos buscan situaciones en las cuales pueden asumir la responsabilidad personal de encontrar la solución a los problemas; en las que reciban retroalimentación rápida y sin ambigüedades sobre su propio rendimiento para saber si han mejorado, y en las que puedan establecer metas moderadamente desafiantes. Un aspecto importante es que esos individuos evitan tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles.

La necesidad de poder es el deseo de producir un impacto y ejercer influencia. Los individuos con una fuerte necesidad de poder disfrutan cuando están al mando, se esfuerzan por influir en otras personas y prefieren participar en situaciones competitivas y orientadas al logro de estatus.

La tercera necesidad consiste en el deseo de inspirar simpatía y de ser aceptado por los demás. Los individuos que manifiestan esta necesidad se esfuerzan por cultivar la amistad, prefieren las situaciones de colaboración antes que las de tipo competitivo y disfrutan las relaciones que implican un alto grado de entendimiento mutuo.

Modelos de motivación que enfatizan la manera y las razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales. En otras palabras, la posibilidad de la retribución los motiva a trabajar arduamente. El modelo de expectativa sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza de que un mayor esfuerzo dará los resultados deseados. El modelo de equidad postula que las personas se sienten motivadas por la equidad de las retribuciones a su desempeño en relación con las que reciben los demás. El modelo de reforzamiento indica que el comportamiento de los individuos es producto del hecho de que la experiencia les ha enseñado que ciertas conductas se asocian con ciertas consecuencias.

Teoría del establecimiento de objetivos. Hay suficiente apoyo para la tesis de que los objetivos específicos incrementan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles. Pero los objetivos difíciles sólo pueden conducir a un desempeño más alto cuando son aceptados. Aunque no puede afirmarse que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de objetivos cuando se prevé que se resistirán a aceptar retos difíciles; es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente los objetivos. Una ventaja de la participación es que produce un mayor grado de convencimiento de que el objetivo, en sí mismo, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarlo.

Las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber qué tan adecuadamente están avanzando hacia sus objetivos, ya que esto les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento.

Teoría del reforzamiento (B. B. Skiner). En la base de esta teoría se encuentra la idea de que el comportamiento del individuo tiene causas externas. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, esto es, consecuencias que cuando vienen inmediatamente después de una respuesta determinada incrementan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Esta teoría ignora factores como metas, expectativas y necesidades. En lugar de ello, se centra únicamente en lo que ocurre a una persona cuando ejecuta alguna acción determinada. Sostiene que es más probable que las personas desarrollen el comportamiento deseado si se les recompensa por hacerlo. Las recompensas son más eficaces si se presentan inmediatamente después de obtener la respuesta deseada del individuo; en cambio, el comportamiento que no es recompensado, o que se penaliza, tiene menos probabilidades de repetirse.

En virtud de que el énfasis se coloca en el reforzamiento positivo y no en la penalización, desde la perspectiva de esta teoría, los gerentes deberían pasar por alto el comportamiento desfavorable, en lugar de castigarlo. Aunque es cierto que el comportamiento indeseable se elimina con mayor prontitud mediante la penalización que con la ausencia de reforzamiento, con frecuencia el impacto de la penalización sólo es temporal y a la larga puede ocasionar efectos colaterales desagradables que suelen consistir en formas de comportamiento disfuncional, como conflictos, ausentismo y rotación de personal en el centro de trabajo.

Teoría de la equidad (J. Stacey Adams). Por el hecho de ser humanos tendemos a compararnos con los demás. El término de equidad se relaciona estrechamente con el concepto de justicia. Hay equidad cuando se da un trato igual a quienes se comportan de manera similar. Existe evidencia considerable de que los empleados comparan sus aportaciones y resultados de trabajo con los de otros, y que las inequidades influyen en el nivel de esfuerzo que los empleados realizan.

Esta teoría sostiene que los empleados deben percibir una compensación por lo que realizan en el trabajo (resultados) en relación con lo que aportan (insumos). Con frecuencia, los empleados comparan su índice de aportación-resultados con los índices de otros que les parecen importantes. Cuando existen inequidades, los empleados intentan hacer algo al respecto, como por ejemplo:

1. Distorsionar sus propias aportaciones o resultados, o los del otro.
2. Comportarse de alguna manera que induzca a otros a cambiar sus aportaciones o resultados.
3. Comportarse de manera que cambien sus propias aportaciones o resultados.
4. Escoger a una persona diferente con la cual compararse.
5. Renunciar a su puesto.

Los referentes son esos "otros" individuos con los cuales se comparan las personas. Se han definido tres categorías de referentes: el otro, el sistema y el yo. La categoría del "otro" incluye a individuos que tienen empleos semejantes en la misma organización, y en ella figuran también amigos, vecinos o asociados profesionales. En la categoría del sistema figuran las políticas y procedimientos de remuneración de la organización y también la administración del sistema. Todos los precedentes que hayan sido establecidos por la organización en relación con la asignación de pagos son elementos de esta categoría. La categoría del "yo" se refiere a las razones entre insumos y resultados que son peculiares de cada individuo. Esta categoría refleja las experiencias y los contactos personales del pasado y, a la vez, recibe la influencia de criterios tales como los empleos pasados o los compromisos familiares. La selección de un conjunto particular de referentes se relaciona con la información disponible acerca de éstos, así como con la percepción de su respectiva aplicabilidad.

Teoría de las expectativas (V. Vroom). Se centra en los conjuntos de creencias y suposiciones que los empleados tienen respecto de su trabajo, ya que todo esto se combina con la

intensidad de sus deseos para producir cierto nivel de fuerza motivacional. Según esta teoría, los individuos tienden a actuar de determinada manera con base en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que tal resultado les parezca atractivo.

La teoría incluye tres variables o relaciones:

a) *Expectativa → Percepción de la capacidad* o el vínculo entre esfuerzo y rendimiento, que es la probabilidad que percibe el individuo de que, si realiza cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá un determinado nivel de rendimiento.
b) *Instrumentalidad → Compensación* o vínculo entre rendimientos y recompensa. Es el grado en el cual el individuo cree que el hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento es un factor instrumental para la obtención de un resultado deseado.
c) *Valencia* o atractivo de la recompensa. Es la importancia que concede el individuo al resultado o la recompensa potencial que puede obtener con la realización del trabajo. Se consideran tanto las metas como las necesidades del individuo.

La teoría de las expectativas sostiene que la motivación opera de la siguiente manera: la intensidad de la motivación de una persona para realizar su trabajo (esfuerzo) depende de qué tanto crea que puede lograr lo que se propone. Si logra este objetivo (desempeño), ¿será compensado de forma adecuada por la organización? Si es así, ¿la recompensa satisfará los objetivos del individuo? A este respecto, hay que hacer ciertas consideraciones.

En primer lugar, los resultados (recompensas) pueden ser positivos, es decir, elementos tales como remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones y la oportunidad de aplicar los propios talentos o habilidades. Sin embargo, el empleado puede considerar también que los resultados son negativos, cuando el trabajo implica fatiga, tedio, frustración, ansiedad, rigidez en la supervisión o amenazas de despido. Hay que tener presente que, en este caso, la realidad no es el punto de referencia. El aspecto crítico es la *percepción* que tenga el individuo del resultado, independientemente de que las percepciones sean correctas.

En segundo lugar, el grado de atractivo que tengan los resultados para los empleados es una cuestión personal interna que depende de las actitudes, la personalidad y las necesidades de cada individuo.

En tercer lugar, para que las recompensas produzcan efecto sobre el rendimiento de un empleado es necesario que éste sepa de manera clara y sin ambigüedades lo que tiene que hacer para obtenerlas. Por último, el empleado considera sus propias aptitudes y su posibilidad de controlar las variables que conducen al éxito y define qué probabilidades tiene de alcanzar el nivel de rendimiento requerido.

La clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de la meta individual. Igual que un modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que permita explicar la motivación de todas las personas.

Comunicación

La comunicación implica la transferencia de significados. Es un proceso mediante el cual se intercambian ideas, opiniones, planes o información, buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor (ver figura 3.5).

Las actividades de comunicación de los administradores generalmente se efectúan dentro de una organización e implican compartir información con otros miembros de ella. Los

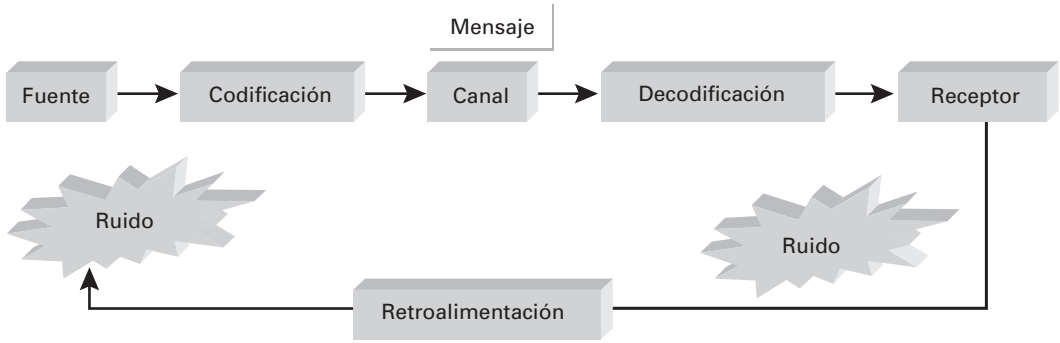


FIGURA 3.5 Proceso de comunicación

canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados constituye el sistema nervioso de la empresa.

La comunicación puede ser oral cuando el mensaje se transmite de viva voz. Su ventaja es la transmisión y la retroalimentación rápidas; su principal desventaja aparece cuando el mensaje pasa por varias personas, lo que puede crear distorsión.

La comunicación escrita tiene la ventaja de ser tangible y verificable. Se puede almacenar durante un periodo indefinido. Esto es de suma importancia cuando los mensajes son extensos o complejos.

Además de estas formas de comunicación, existen las señales no verbales consistentes en símbolos o colores que signifiquen algo; también incluyen el lenguaje corporal que comprende gestos, vestimenta, posición del cuerpo y distancia con respecto al interlocutor. La entonación de la voz al hablar es otra forma de comunicación que, aunque es parte de la oral, por sí misma comunica mucho.

En el proceso de comunicación a menudo existen barreras que impiden que el mensaje sea captado fielmente y que pueden tener su origen en cualquiera de los siguientes factores:

Filtración: Manejo deliberado de la información para hacerla más favorable al receptor.
Percepción: Con frecuencia, el mensaje se recibe de acuerdo con lo que uno ve y oye de manera selectiva dependiendo de sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes y otras características personales.
Emociones: Los mensajes a menudo son interpretados en función del estado de ánimo de quien recibe el mensaje.
Lenguaje: El mensaje puede incluir palabras que tienen diferentes significados para distintas personas.
Señales no verbales: En ocasiones el lenguaje corporal o la entonación envía al receptor un mensaje diferente e incluso contradictorio con respecto al mensaje verbal.

Las barreras en la comunicación a veces surgen de la fuente y a veces del receptor (ver tabla 3.3).

No es lo mismo una comunicación buena que una comunicación eficaz. La primera se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle; mientras que la segunda tiene lugar cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados.

Tabla 3.3 Barreras en la comunicación

Barreras de la fuente	*Barreras del receptor*
• Falta de claridad • Multiplicidad de fuentes contrarias • Mensajes no deseados	• Desatención • Evaluación prematura • Preparación de las respuestas en vez de escuchar • Interpretación errónea

Un problema fundamental de la comunicación interpersonal, quizás en especial para quienes ocupan puestos de autoridad, consiste en que los receptores a menudo adoptan una actitud defensiva. Esto sucede porque cada individuo tiene una imagen de sí mismo y un nivel correlativo de autoestima. Cuando alguien recibe información que amenaza esa imagen de sí mismo, tiende a reaccionar a la defensiva, de modo que el proceso de comunicación, difícilmente, será eficaz. Estos mecanismos casi siempre son inconscientes y automáticos.

Liderazgo

El liderazgo y la dirección son completamentarios. Ambos están relacionados con la razón de que el factor humano hace que un grupo se una y tenga motivación hacia los objetivos; es la habilidad para persuadir a otros de que busquen con entusiasmo esos objetivos definidos.

Antes que nada, es indispensable aclarar que no es lo mismo ser un buen líder que ser un buen administrador, por las siguientes razones:

- Los administradores tienen el poder legítimo y son nombrados. Su capacidad de influir se basa en la autoridad formal de su posición. En contraposición, un líder puede surgir del interior de un grupo e influir en los demás para ir mas allá de las acciones de una autoridad formal.
- Los administradores pueden ser más formales que los líderes.
- El liderazgo requiere del trabajo en equipo y de la cooperación en una vasta red de personas, así como de la motivación que se le dé a toda esa gente.
- El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras la administración se enfoca en mantener el equilibrio.
- Un líder muestra regularmente entusiasmo, pasión e inspiración para conseguir que otros logren altos niveles de desempeño. La administración tiene una actitud más estructurada.
- El líder usa su imaginación y técnicas creativas. Un administrador tiende a emplear métodos establecidos para dar solución a los problemas.
- El líder crea la visión, especifica la meta de largo alcance y la estrategia. El administrador se concentra en llevar a la práctica esa visión.

En teoría, todos los administradores deberían ser líderes; sin embargo, no todos los líderes tienen la capacidad de dirigir.

El liderazgo conforma por tres elementos básicos:

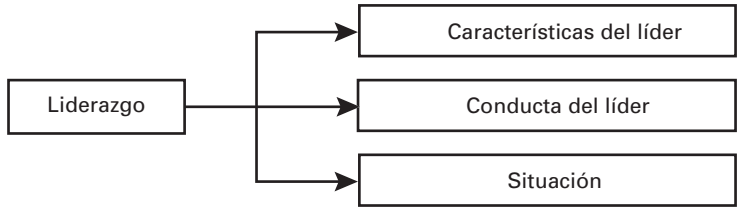


FIGURA 3.6 Elementos del liderazgo

Las características del líder responden, en esencia, a las llamadas *teorías de rasgos*, que definen el perfil concreto de las habilidades o características de un líder y que permiten distinguirlo de alguien que no lo es. Sin embargo, en todos los estudios que se han hecho no se ha podido deducir contundentemente cuáles son esos rasgos, aunque sí hay algunos que generalmente se reconocen como características propias de casi todos los líderes:

1. *Impulso*: Es un alto nivel de esfuerzo y un deseo de logro relativamente alto. Implica ser ambicioso, poseer gran cantidad de energía y demostrar iniciativa.
2. *Deseo de dirigir*: Fuerte deseo de influir en otros y dirigirlos. Los líderes demuestran esa disposición al tomar la responsabilidad.
3. *Honestidad e integridad*: Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, pues muestran una alta congruencia entre sus palabras y sus acciones.
4. *Autoconfianza*: Los seguidores buscan líderes que les inspiren confianza, por lo que éstos deben convencerlos de la rectitud de las metas y decisiones.
5. *Inteligencia*: Los líderes deben ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; además de ser capaces de tener visión, solucionar problemas y tomar decisiones correctas.
6. *Conocimiento relacionado con el puesto*: Los líderes tienen alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria en la que está inscrita y sobre asuntos técnicos relacionados con ella.

Pero los rasgos no son suficientes para explicar el liderazgo, lo que nos lleva por el camino de las teorías conductuales, que identifican los comportamientos que diferencian a los líderes eficientes de los que no lo son. De acuerdo con esas teorías, existen dos categorías principales de líderes: los orientados a la tarea y los orientados a los individuos.

Los líderes orientados a la tarea o a la producción ponen más énfasis en los aspectos técnicos o las actividades del puesto, están interesados en lograr las actividades de sus grupos y consideran a los miembros del grupo como un medio para este fin. A este estilo se le ha calificado como autocrático, restrictivo, directivo y socialmente distante.

Los líderes orientados hacia las personas o individuos ponen énfasis en las relaciones interpersonales, tienen un interés personal en las necesidades de sus empleados, aceptan las diferencias individuales entre los miembros del grupo y los escuchan. Son amistosos, accesibles, dan orientación y son sensibles ante los subalternos como personas.

A los líderes orientados hacia las personas se les asocia más con la productividad y la satisfacción en el trabajo; mientras que los orientados a la producción fueron catalogados como de productividad más baja y pobre satisfacción por parte de los integrantes del equipo.

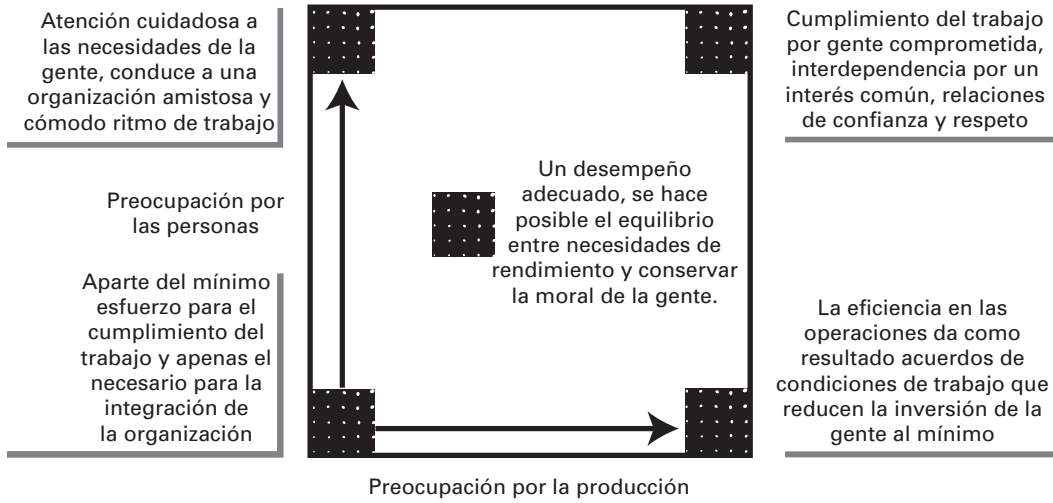


FIGURA 3.7 El *grid* de Blake y Mouton

Rejilla del liderazgo de Blake, Mouton y McCanse. Estos autores diseñaron una rejilla, que es un enfoque bidimensional del estilo del liderazgo en función del interés por la gente o el interés por la producción. El modelo muestra los factores dominantes en el pensamiento de un líder en relación con el logro de resultados (ver figura 3.7).

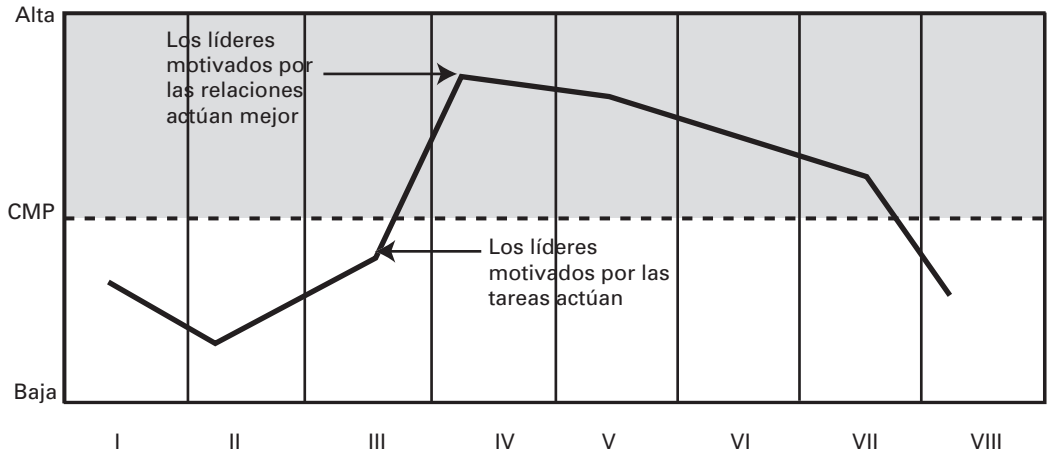
Sin embargo, ni la teoría de rasgos ni las teorías conductuales terminan por definir a un líder, ya que hace falta considerar un tercer elemento, que son las situaciones.

Modelo de contingencia de Fiedler. Este modelo propone que el desempeño eficiente del grupo depende de la adaptación correcta entre el estilo del líder para interactuar con sus empleados y la medida en la que la situación le da control e influencia a éste. Al final del capítulo 10 se presenta el *Cuestionario del colaborador menos preferido* (CCMP), que mide si una persona está más orientada a las actividades o a las relaciones.

De acuerdo con este modelo, hay tres características en las situaciones en relación con el liderazgo:

a) *La relación entre líder y los miembros del grupo*: Incluye el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen hacia su líder.
b) *Estructura de tareas*: Se refiere al grado en el que las asignaciones de puestos se realizan mediante un procedimiento.
c) *Poder por posición*: Es el grado de influencia que tiene un líder sobre las variables de poder como la posibilidad de contratar y despedir personal, la disciplina, las promociones y los incrementos salariales.

El cuestionario permite identificar el estilo básico de liderazgo y comprende 16 pares de adjetivos opuestos. Quien resuelve el cuestionario calificará a la persona con la que menos le gustó trabajar en una escala del 1 al 8 para cada uno de los adjetivos. Una vez que se ha evaluado el estilo básico, es necesario evaluar las circunstancias y hacer que coincidan el líder y la situación.



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder miembro	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo
Estructura de la tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder por posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

FIGURA 3.8 Orientación del liderazgo.

Como ya se mencionó, existen tres dimensiones de contingencia o situacionales. Las ocho categorías definen, según Fiedler, las situaciones posibles y, dependiendo de la situación, habrá un nivel óptimo para cada estilo básico. Cabe señalar que se supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Esto significa que si una situación requiere de un líder orientado a las actividades o a las personas se debe modificar la situación o remover a quien está en la posición de líder (ver figura 3.8).

Se concluye que los líderes orientados a las actividades tienden a desempeñarse mejor en situaciones que fueron muy favorables o muy poco favorables para ellos, es decir en los cuadrantes I, II, III, VII y VIII. Mientras que los orientados a las personas se desempeñan mejor en los cuadrantes IV, V y VI.

Modelo de camino-meta. Especifica en esencia que el trabajo del líder consiste en apoyar a sus seguidores en el logro de sus metas y en ofrecer la orientación y guía necesarios para asegurar que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El comportamiento del líder es aceptable para los empleados en tanto que lo ven como una fuente de satisfacción inmediata o futura. El comportamiento del líder es motivante en la medida que logra la satisfacción de la necesidad del empleado dependiendo del desempeño eficiente, al tiempo que ofrece la instrucción, la guía, el apoyo y la recompensa necesarios para ese desempeño.

En contraste con Fiedler, este modelo supone que los líderes son flexibles, es decir que un mismo líder puede tener algunos o todos los estilos de liderazgo en función de la situación.

Tabla 3.4 Variables de contingencia del modelo de líder-participación

RC	Requerimiento de calidad	¿Qué tan importante es la calidad de esta decisión?
RCo	Requerimiento de compromiso	¿Qué tan importante es el compromiso del empleado?
IL	Información del líder	¿Cuenta con la información suficiente para tomar la decisión de alta calidad?
EP	Estructura del problema	¿El problema está bien estructurado?
PC	Probabilidad de compromiso	¿Es razonablemente cierto que sus empleados se comprometerán con su propia decisión?
CM	Congruencia de la meta	¿Los empleados comparten las metas organizacionales para alcanzar la solución?
CE	Conflicto del empleado	¿Hay conflicto entre los empleados por las soluciones posiblemente preferidas?
IE	Información del empleado	¿Cuenta el empleado con la información suficiente para tomar la decisión de alta calidad?
RT	Restricción del tiempo	¿Una crítica restricción del tiempo limita su capacidad para involucrar a los empleados?
DG	Dispersión geográfica	¿Son prohibitivos los costos para reunir a los empleados geográficamente dispersos?
TM	Tiempo de motivación	¿Qué tan importante es para usted reducir al máximo el tiempo que le lleva tomar decisiones?
MD	Motivación-desarrollo	¿Qué tan importante es para usted aumentar al máximo las oportunidades de desarrollo del empleado?

Modelo de líder-participación. Ofrece una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativas en diferentes situaciones. Por desgracia, el modelo es tan complejo para la mayoría de los administradores como para que pueda usarse con regularidad. Por ello sólo se mencionarán y mostrarán las variables de contingencia del modelo (ver tabla 3.4).

Existe una infinidad de teorías acerca de cómo es y cómo se forma un líder. Pero el liderazgo no siempre es determinante, ya que en diversas situaciones existen los llamados "sustitutos para el liderazgo", como son las características de los empleados entre las que se encuentran experiencia, capacitación, orientación profesional o necesidad de independencia, que pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Por otra parte, los puestos que son definidos y rutinarios o satisfactorios demandan menos liderazgo. Otros sustitutos son las características de la tarea y de la organización.

Supervisión

En el proceso administrativo, la supervisión se refiere al monitoreo de las actividades inmediatas de los empleados. Aunque se considera que la supervisión se ejerce en cualquier nivel donde haya subordinados, el término se utiliza casi con frecuencia para designar esa función en el plano administrativo de primer nivel que está en contacto inmediato con los

empleados no administrativos o con los clientes y usuarios de la organización. El problema radica en la posición de mediadores que ocupan los supervisores, pues deben comunicarse tanto con los mandos medios como con el nivel operativo, y deben salir adelante de los conflictos y arreglárselas con la limitada autoridad que poseen. El supervisor forma parte del cuerpo administrativo pero, por lo general, éste no lo reconoce como tal; por otra parte, los operativos no lo consideran uno de los suyos, lo que hace que este puesto sea uno de los más difíciles de asumir.

Un supervisor es la guía y el instructor de sus subordinados, un ejecutor de ideas ya sean propias o de los superiores. Es un individuo que se encuentra entre lealtades y exigencias encontradas.

Las características particulares de un supervisor podrían resumirse en cinco:

a) *Sólida confianza en la experiencia técnica*: Conoce el trabajo que supervisa.
b) *Se comunica tanto con los administradores como con los operativos*: A diferencia de los demás administradores que supervisan a otros administradores con los cuales comparten cierto nivel académico, experiencias y necesidades, los supervisores de primer nivel deben interactuar con dos grupos distintos, por lo que son una especie de traductores en ambos lados.
c) *Deben solucionar los conflictos de roles*: Como elemento intermedio y de enlace entre dos niveles jerárquicos, si bien su rol es el de supervisar el desempeño del nivel de primera línea, también lo es evitar conflictos entre ambos niveles.
d) *Debe salir adelante con la autoridad limitada*: Sólo tiene autoridad necesaria para el cumplimiento de su labor, pero en casos extraordinarios no puede hacer nada.
e) *Es representante de la administración*: El problema final es que para los operarios, los supervisores son la organización. Así que cuando piensan en la administración, en políticas, procedimientos y mandatos, su punto de referencia es el supervisor.

Grupos

Dentro de la organización se puede decir que se trabaja en grupos, los cuales son dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. En un grupo, cada integrante reduce su inseguridad de sentirse solo, se siente más fuerte, tiene menos dudas y es más resistente a las presiones; el hecho de pertenecer a un grupo le da estatus y prestigio, lo que también fomenta sentimientos de autoestima.

Un grupo representa poder, algo que quizás individualmente no se posea. Un individuo puede ejercer influencia sobre el grupo aun sin tener la autoridad formal que da la organización.

Dentro de un grupo existen roles derivados de una serie de patrones de comportamiento esperados y atribuibles a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Cuando los roles son divergentes, es decir, opuestos o excluyentes, se genera un conflicto.

Todo grupo tiene normas que sus integrantes deben cumplir para poder pertenecer y permanecer dentro de él.

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico. La mayoría de los grupos se encuentran en un estado de cambio continuo. Aun cuando es probable que nunca alcancen una estabilidad total, existe un patrón general que describe la evolución de la mayoría de ellos (ver tabla 3.5).

Tabla 3.5. Desarrollo de grupos

Etapas	Descripción de la etapa del grupo
	• Las personas se unen al grupo. • Definen el propósito, la estructura y el liderazgo de dicho grupo.
Formación	• Se tiene gran incertidumbre. • Esta etapa finaliza cuando los miembros piensan en sí mismos como parte de un grupo. • Surgen los conflictos. • Se resisten al control sobre sus individualidades.
Tormentas	• Conflicto referente a quién va a controlar el grupo. • Se terminará cuando exista una jerarquía de liderazgo relativamente clara dentro del grupo.
Desarrollo de normas	• Se desarrollan relaciones estrechas y el grupo demuestra cohesión. • Existe fuerte sentido de identidad de grupo y camaradería. • Se completa cuando el grupo ha asimilado un conjunto común de expectativas definido como el comportamiento correcto.
Ejecución	• La energía del grupo no está dirigida a tratar de conseguir el conocimiento y comprensión mutuos entre los integrantes, sino que se enfoca en la ejecución de la tarea por realizar.
Clausura	• Esta etapa se lleva a cabo sólo cuando el grupo es temporal, y se refiere a la correcta terminación de las actividades.

Tamaño del grupo. Las evidencias indican que los grupos pequeños terminan sus tareas con mayor rapidez que los grandes. Sin embargo, cuando se trata de grupos dedicados a la resolución de problemas, los grandes consiguen sistemáticamente mejores resultados que los de menor tamaño. Los grupos de siete integrantes tienden a ser más efectivos para instrumentar acciones específicas.

Con frecuencia, las aportaciones individuales de sus integrantes tienden a disminuir conforme el grupo se vuelve más numeroso. La dispersión de la responsabilidad dentro de un grupo alienta a sus integrantes a aflojar el paso. Todos los integrantes pueden sentir la tentación de aprovecharse de los esfuerzos del grupo. Suele haber una reducción de la eficiencia cuando los individuos piensan que sus respectivas aportaciones no pueden ser medidas. Por ello, cuando los gerentes se valen de grupos de trabajo deben considerar también los medios para identificar los esfuerzos individuales.

Cohesión. Es el grado en el cual los miembros que integran el grupo son afines entre sí y comparten las metas colectivas. En general, se ha demostrado que los grupos sumamente cohesionados son más eficaces que los grupos en los que existe menor cohesión, pero que la relación entre cohesión y eficacia es más compleja.

Una variable moderadora clave es el grado en que la actitud del grupo coincide con las metas formales. Cuanta mayor cohesión existe en un grupo, tanto más se apegan sus miembros al logro de sus metas (ver tabla 3.6).

Administración de conflictos. A medida que un grupo realiza las tareas asignadas es inevitable que surjan desavenencias o conflictos. Cuando empleamos el término conflicto nos re-

Tabla 3.6. Coincidencia entre la actitud y metas del grupo

		Alta ------- Cohesión ----- Baja	
Concordancia entre metas del grupo y de la organización	Alta	Fuerte incremento de productividad	Incremento moderado de productividad
	Baja	Disminución de productividad	Ningún efecto signficativo sobre la productividad

ferimos a diferencias incompatibles percibidas, que dan lugar a algún tipo de interferencia u oposición. Es intrascendente que tales diferencias sean reales o no.

En relación con el conflicto existen tres tipos de puntos de vista. El primero de ellos es un *punto de vista tradicional* y sostiene que todo conflicto debe evitarse, porque es la manifestación de que algo no funciona bien.

Una segunda opinión, que se conoce como *punto de vista de relaciones humanas del conflicto,* sostiene que el conflicto es un fenómeno natural e inevitable en cualquier grupo y que no tiene que ser negativo necesariamente, pues encierra la posibilidad de que contribuya al buen rendimiento.

La tercera postura es el *punto de vista interactivo del conflicto* y establece que una determinada dosis de conflicto es absolutamente necesaria para que el grupo pueda funcionar con eficacia.

Toma de decisiones grupal. Son escasas las organizaciones que no recurren en algún momento a la conformación de comités, fuerzas de tarea, paneles de revisión, equipos de estudio u otros grupos similares como vehículos para la toma de decisiones. Este recurso ofrece ciertas ventajas, pero también adolece de desventajas.

Ventajas:

1. Aporta información más completa.
2. Genera más alternativas.
3. Facilita la aceptación de una solución. Muchas decisiones fracasan después de la selección final porque las personas no aceptan tal solución. Sin embargo, si los afectados por la decisión participan en el proceso de adopción, será más probable que la acepten y que alienten a otros a aceptarla también.
4. Acrecienta la legitimidad. El proceso de toma de decisiones en grupo es congruente con los ideales democráticos.

Desventajas:

1. Requiere más tiempo.
2. Es posible que una minoría dominante alcance un grado excesivo de influencia sobre la decisión final.
3. Presiones para conformarse al grupo. En ocasiones los miembros del grupo reprimen sus opiniones disidentes, minoritarias o impopulares, para aparentar que están de acuerdo con los demás.
4. Hay ambigüedad en la responsabilidad.

Equipos

Los equipos son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Así pues, todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden constituir equipos de trabajo.

Los equipos se clasifican con base en cuatro factores:

Propósito:	**Miembros**
• Desarrollo	• Funcional
• Solución de problemas	• Interfuncional
• Reingeniería	**Duración:**
Estructura:	• Permanente
• Dirigido o supervisado	• Temporal
• Autoadministrado	

Los equipos de departamentos funcionales y otros que forman parte de la estructura formal de la organización son equipos de tipo permanente. Entre los equipos temporales figuran: las fuerzas de tarea, los equipos de proyecto, los equipos para la resolución de problemas y cualquier otro tipo de equipo de duración temporal que se proponga desarrollar, analizar o estudiar un negocio o una cuestión relacionada con el trabajo.

Un equipo departamental es funcional porque sus miembros provienen de un área específica. Sin embargo, muchas organizaciones utilizan equipos multidisciplinarios como un recurso para fomentar la innovación, la cooperación y el compromiso. El equipo multidisciplinario cuenta con miembros procedentes de diversas áreas funcionales y distintos niveles de la organización.

Un equipo dirigido o supervisado suele estar bajo la dirección de un gerente a cargo de guiarlo en el establecimiento de metas, en la realización de las actividades de trabajo necesarias y en la evaluación del desempeño.

Equipos autoadministrados. Son grupos de tres a 30 trabajadores procedentes de diferentes áreas. En ellos se ignoran las "jerarquías piramidales" y existen cuando hay un problema complejo por resolver o niveles administrativos que detienen el progreso. Su concepto es interfuncional. Son equipos que se administran sin supervisión formal.

Un equipo autoadministrado tiene las siguientes características:

a) El equipo tiene la responsabilidad de una tarea relativamente compleja.
b) Cada uno de los miembros tiene una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
c) Tiene facultades para determinar el método de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas a sus integrantes.
d) El desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración y la retroalimentación.

La conformación de equipos obedece a ciertas razones importantes:

Crea un espíritu corporativo. Los miembros del equipo esperan y exigen mucho unos de otros. El resultado de esto es que se facilita la cooperación y se eleva la moral de los empleados.

Permite que el nivel directivo piense estratégicamente. La conformación de equipos, especialmente los autoadministrados, permite al nivel directivo concentrarse en la estrategia de negocio.
Incrementa la flexibilidad. Hacer que la toma de decisiones se delegue en los equipos, dota a la organización de mayor flexibilidad. Con frecuencia, los miembros de esos equipos conocen mejor que los responsables de las áreas los problemas relacionados con su respectivo trabajo.
Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo. Los grupos constituidos por individuos de diferente formación y con distintas experiencias suelen ver detalles que los grupos homogéneos no perciben.
Se incrementa el rendimiento. Todos los factores anteriores pueden combinarse para hacer que el rendimiento del equipo sea más alto de lo que habría sido posible si esos mismos individuos hubieran trabajado por su cuenta.
Características de los equipos eficaces. Los equipos de alto rendimiento tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que el logro de dicha meta será un resultado valioso o importante. Más aún, la importancia de tales metas alienta a los individuos a reorientar sus inquietudes personales.

Los equipos eficaces están formados por individuos competentes, que poseen las habilidades técnicas y las destrezas necesarias para lograr las metas deseadas, y cuentan con las características personales requeridas para alcanzar la excelencia. No todas las personas técnicamente competentes poseen las habilidades necesarias para trabajar bien como miembros de un equipo.

Entre los miembros de un equipo de alto rendimiento existe un elevado grado de confianza, pues cada uno de sus integrantes cree en la integridad, moralidad y capacidad de sus compañeros. Sin embargo, aunque se requiere mucho tiempo para construir la confianza, ésta es frágil y se destruye con facilidad.

No es sorprendente que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Sus miembros pueden transmitirse mensajes de forma clara y de fácil comprensión. La buena comunicación se caracteriza por una saludable dosis de retroalimentación procedente de los miembros del equipo y de los gerentes.

Los equipos tienden a ser flexibles y hacen continuos ajustes. Esta flexibilidad requiere que sus miembros posean las habilidades de negociación apropiadas. Los líderes eficaces son capaces de motivar a un equipo para que los siga a través de las situaciones más difíciles. Ellos ayudan a aclarar las metas; demuestran que el cambio es posible si se supera la inercia; y acrecientan la confianza de los miembros del equipo en sí mismos. Es importante aclarar que los mejores líderes no son necesariamente afectos a dirigir o controlar. Cada día están asumiendo más el rol de entrenadores y promotores. Pero para algunos gerentes tradicionales, el hecho de cambiar su rol de jefes a promotores y de dejar de dar órdenes para trabajar para el equipo es una transición difícil.

EJERCICIOS

Motivación a los demás

Etapa 1: Responda a los siguientes enunciados escribiendo un número de la escala de calificación siguiente en la columna izquierda (preevaluación). Sus respuestas deben reflejar sus actitudes y comportamiento como se encuentran en la actualidad, no como desearía que fueran. Sea honesto. Este instrumento está diseñado para ayudar a descubrir su nivel de competencia al motivar a otros de manera que pueda adecuar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Cuando haya terminado de responder el cuestionario, utilice la clave de puntuación del apéndice 1 para identificar las áreas de habilidades analizadas que son más importantes de dominar para usted.

Etapa 2: Responda de nuevo los mismos enunciados, esta vez en la columna derecha (postevaluación). Cuando haya terminado el cuestionario, utilice la clave de puntuación del apéndice para medir su progreso si su puntuación sigue siendo baja en áreas específicas de habilidades para conducir su práctica futura.

Escala de calificaciones

1 Fuertemente en desacuerdo
2 En desacuerdo
3 Ligeramente en desacuerdo
4 Ligeramente de acuerdo
5 De acuerdo
6 Fuertemente de acuerdo

Diagnóstico

Previo	*Posterior*	Cuando otra persona necesita ser motivada:
_____	_____	**1.** Abordo un problema de desempeño en primer lugar al establecer si éste es causado por falta de motivación o de habilidad.
_____	_____	**2.** Establezco un claro estándar de desempeño esperado.
_____	_____	**3.** Ofrezco proporcionar entrenamiento e información, sin ofrecerme a realizar las actividades yo mismo.
_____	_____	**4.** Soy honesto y directo al proporcionar retroalimentación en cuanto al desempeño y evaluación de oportunidades de progreso.
_____	_____	**5.** Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
_____	_____	**6.** Cuando se requiere disciplina, brindo sugerencias específicas para el progreso.
_____	_____	**7.** Diseño actividades que puedan realizar con interés y desafío.
_____	_____	**8.** Proporciono las recompensas que cada persona valora.
_____	_____	**9.** Estoy seguro de que la gente se siente tratada en forma justa y equitativa.

_____	_____	**10.** Me aseguro de que la gente obtenga de manera oportuna retroalimentación de aquellos afectados por el desempeño de actividades.
_____	_____	**11.** Diagnostico de forma cuidadosa las causas del desempeño deficiente antes de tomar alguna acción correctiva o disciplinaria.
_____	_____	**12.** Ayudo a personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.
_____	_____	**13.** Sólo como último recurso intento reasignar o liberar a un individuo con desempeño deficiente.
_____	_____	**14.** Cuando sea posible, me aseguro de que las recompensas valiosas estén vinculadas con un rendimiento elevado.
_____	_____	**15.** Sanciono cuando el esfuerzo está por debajo de las expectativas y de las capacidades.
_____	_____	**16.** Combino o alterno actividades de manera que las personas puedan ejercer diferentes habilidades.
_____	_____	**17.** Planifico que un individuo trabaje con otros en un equipo para el apoyo mutuo de todos.
_____	_____	**18.** Me aseguro de que la gente utilice estándares realistas para medir la justicia.
_____	_____	**19.** Ofrezco elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por logros significativos.
_____	_____	**20.** Determino si una persona tiene los recursos necesarios y la apoyo para que tenga éxito en una actividad.

Clave de puntuación

Diagnóstico

Área de habilidad	*Reactivo*	*Previo*	*Posterior*
Diagnosticar problemas de desempeño	1	_____	_____
	11	_____	_____
Establecer expectativas y fijar metas	2	_____	_____
	12	_____	_____
Facilitar el desempeño (capacidad	3	_____	_____
de mejoramiento)	13	_____	_____
	20	_____	_____
Facilitar el desempeño con las	5	_____	_____
recompensa y la disciplina	14	_____	_____
	6	_____	_____
	15	_____	_____
Utilizar incentivos sobresalientes	7	_____	_____
internos y externos	16	_____	_____
	8	_____	_____
	17	_____	_____
Distribución equitativa de	9	_____	_____
recompensas	18	_____	_____

Proporcionar retroalimentación	4	_____	_____
oportuna y directa acerca del desempeño	10	_____	_____
	19	_____	_____
	Puntuación total	_____	_____

Datos de comparación

Compare sus puntuaciones con base en tres estándares: **1.** Compare su puntuación con el máximo posible (120). **2.** Compare sus puntuaciones con las de otros estudiantes en su clase. **3.** Compare sus puntuaciones con un grupo de norma consistente en 500 estudiantes de escuelas de negocios. En comparación con el grupo de norma, si obtuvo:

101 o más	se halla en el cuartil superior
94 a 100	se halla en el segundo cuartil
85 a 93	se halla en el tercer cuartil
85 o menos	se halla en el cuartil inferior.

BIBLIOGRAFÍA

AJENJO, Alberto Domingo, *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*, Madrid, Ra-ma, 2000.

DOLAN, Shimon L. e Irene Martín Rubio, *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*, Barcelona, Gestión 2000, c2000.

DONNELLY, James H., *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, México, Irwin, 1994.

FORREST, Andrew, *Cinco caminos de la dirección empresarial: maximizando el impacto total*, México, Panorama, 1999.

FRAME, Davidson, *Nueva dirección de proyectos: herramientas para una era de cambios rápidos*, Barcelona, Granica, 2000.

GARRIDO Buj, Santiago, *Dirección estratégica*, Madrid: McGraw-Hill, c2003.

LEAL Millán, Antonio *et al*., *Decisiones empresariales con criterios múltiples: ayudas prácticas para la dirección*, México, Pirámide, 1995.

MAUCHER, Helmut y Javier Chávez Ruiz, *El futuro de la alta dirección*, tr. de Guadalupe Meza Staines, México, Oxford University Press, 2003.

MILLS, James W., *Cómo superar el "stress". Veinte métodos para su dominio, moderación o tratamiento*, Bilbao, Editorial Deusto.

PALERMO, Francesc *et al*., *Psicología de la motivación y la emoción*, México, McGraw-Hill.

REES, W. David y Christine Porter, *Habilidades de dirección*, 5ª ed., tr. de Yago Moreno López, Madrid, Thomson, 2003.

REYNAGA, Rubén, *Alta dirección: 180 ideas extraordinarias para catapultar cualquier empresa a las nubes*, 2ª. ed., México, Boletines empresariales, c2000.

RODRÍGUEZ Carrasco, José Manuel y Santiago Garrido Buj, *Fundamentos de la dirección estratégica: lecturas*, Madrid, Pirámide, 1998.

URCOLA Tellería, Juan Luis, *Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados*, México, ESIC, 2000.

PÁGINAS WEB

http://www.monografias.com/trabajos12/direcon/direcon.shtml

Dirección y control

En este documento se encuentra abundante información sobre el tema de la dirección en las empresas, sus cambios desde su origen hasta nuestros días, su importancia y los tipos de dirección.

http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2016/procesoadmin.htm

Proceso administrativo

Explica con detalle todas las fases en las que se divide el proceso administrativo.

Capítulo 4

Control

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los conceptos básicos del control y su aplicación en las organizaciones.
- Considerar si mediante los principios del control es posible generar retroalimentación para corregir errores en las etapas del proceso administrativo.
- Verificar si a través de las herramientas de control es posible establecer mecanismos de seguimiento permanente de las funciones que realizan las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

La etapa de control es la última en el proceso administrativo y es un eslabón inseparable de la planeación. Sin la evaluación que implica el control no podríamos percatarnos si el trabajo que lleva a cabo la organización en su conjunto, o bien, el área, el director o un líder en particular, se traduce en beneficios para la organización o si representa riesgos de funcionamiento en el corto, mediano o largo plazos. Por esa razón, la planeación, la organización, la dirección y el control siempre se acompañan de acciones de verificación y comprobación de resultados cotidianos.

GENERALIDADES ACERCA DEL CONTROL

El control permite verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeó y, de no ser así, corregir cualquier desviación significativa. En una situación ideal no sería necesario el control, pues todas las actividades se realizarían co-

mo se planearon; pero en la realidad existen situaciones cambiantes o impredecibles que impiden el desarrollo del curso planeado.

El proceso de control consiste en cuatro pasos independientes, que son:

1. Implantación de normas o estándares para control.
2. Medición del desempeño real.
3. Comparación del desempeño real con un estándar.
4. Acción para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Cuando se desea diseñar un sistema de control se tiene que definir qué es lo que se va a medir, cómo y cuándo se hará.

EL PROCESO DE CONTROL

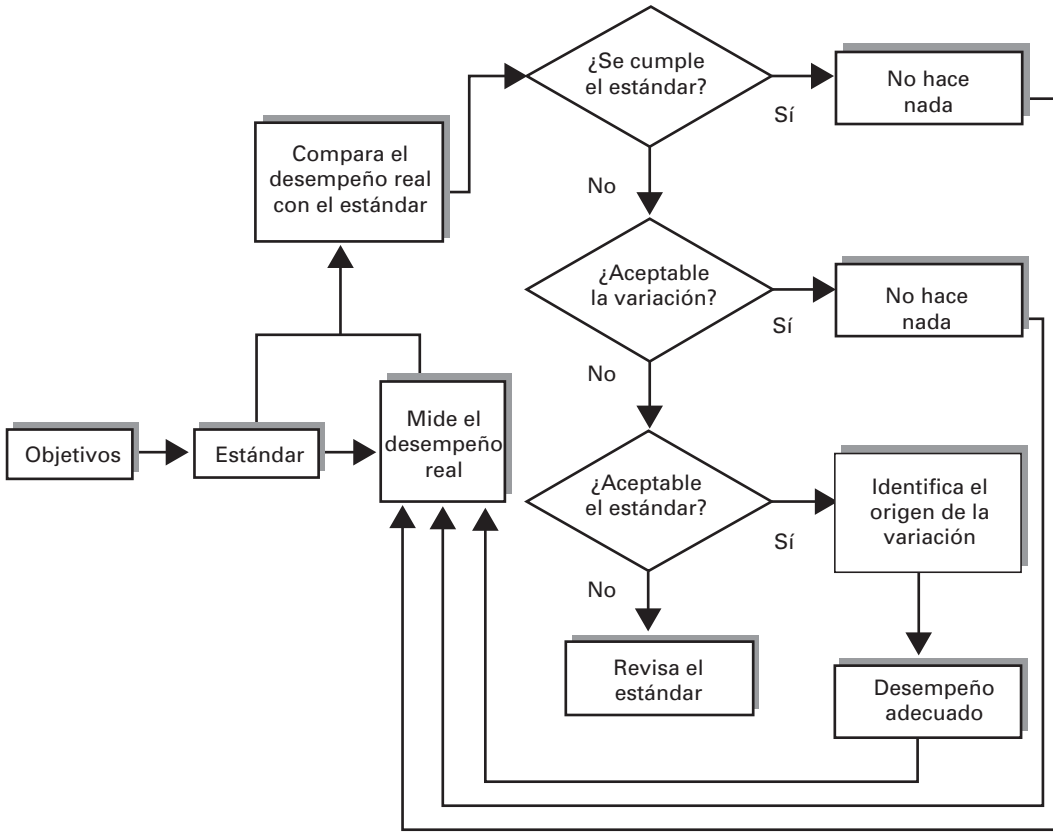


FIGURA 4.1

Existen tres tipos de controles que son:

1. *Control preventivo*, que previene los problemas por anticipado y se llama así porque se lleva a cabo antes de la actividad real. Su desventaja es que necesita de mucho tiempo e información oportuna y precisa.
2. *Concurrente*, que se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso, y
3. *De retroalimentación*, que es el control que se impone después de que se ha llevado a cabo una acción; el inconveniente es que, cuando se recibe la información del control, el daño ya está hecho.

Las principales áreas generales donde se aplica un control son aquéllas donde se califica cantidad, calidad, tiempo y costo.

Un sistema de control eficiente debe ser:

a) Preciso.
b) De aplicación oportuna.
c) Económico.
d) Flexible.
e) Comprensible.
f) De criterio razonable, es decir, los criterios de control deben ser coherentes y alcanzables.
g) De ubicación estratégica, pues cubre factores críticos de la organización.
h) De criterio múltiple, ya que el desempeño se evalúa utilizando más de un indicador.
i) De acción correctiva, pues un control sólo es válido cuando ayuda a corregir alguna desviación.
j) Además, el control debe poner énfasis en la excepción y aplicarse sólo cuando la variación sobrepasa la medida estándar.

Los controles se aplican a dos tipos de normas: las cuantitativas, que son los objetivos que se pueden representar en cantidades numéricas y unidades de medición; y las normas cualitativas, que son más difíciles de evaluar pero que son de suma importancia para la organización.

Las normas para los controles pueden ser establecidas de tres formas:

1. Con base en el análisis de experiencias pasadas utilizando datos estadísticos extraídos de los propios archivos y registros de la empresa, o bien, pueden ser un reflejo de la experiencia de otras organizaciones.
2. Por apreciación y juicio de algún directivo.
3. Con base en un análisis objetivo y cuantitativo de una situación específica de trabajo, es decir, se trata de normas específicamente desarrolladas para la medición de la producción o el trabajo individual.

Los datos para la evaluación pueden surgir ya sea de la observación directa de algún encargado, de datos estadísticos que arroja el sistema, o bien, de informes orales o escritos que permiten comparar el funcionamiento con la norma estándar o base y determinar la desviación por arriba o por abajo del margen de desempeño.

El objetivo último del control es determinar si las operaciones se ajustan a lo esperado y hacer esfuerzos para que los resultados deseados se alcancen. En otras palabras, el control permite a las personas que tienen autoridad sobre el funcionamiento actual ejecutar una acción correctiva.

A mayor nivel en la jerarquía de la organización, mayor es la necesidad de establecer los criterios de control múltiples, diseñados para las metas de las unidades. Y a mayor grado de descentralización, habrá un mayor número de administradores que necesitarán retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados que toman decisiones, ya que, en última instancia, son responsables de las acciones de aquéllos a quienes se les delegó autoridad.

Un problema frecuente en esta etapa del proceso administrativo es el de la disfuncionalidad, que surge cuando los controles se vuelven inflexibles o los estándares de control no son razonables, lo que hace que las personas pierdan de vista las metas globales de la organización. Cuando está en juego la compensación, los individuos tienden a manipular los datos para presentarse con una imagen favorable mediante la distorsión de la información, suprimiendo la evidencia de fallas y destacando los éxitos. En ocasiones, las fallas en el diseño de flexibilidad para los sistemas de control provocan problemas más serios que aquellos que pretendían prevenir.

HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL

En el área de control existen numerosas herramientas, y cada una de ellas, por si fuera poco, tiene diversas variaciones. Además, se les puede encontrar con diferentes nombres o en las distintas aplicaciones para las que fueron diseñadas. Aquí sólo mencionaremos algunas sin explicar su ejecución.

El área de control o la función de control opera con soporte de datos, que son cifras y hechos puros sobre circunstancias específicas. Una vez que los datos son organizados y analizados de alguna manera y con un propósito particular, se convierten en información.

Toda información debe cumplir con cuatro principios:

a) *Calidad*: Cuanto más exacta es la información, tanto mayores son su calidad y la confianza que se puede depositar en ella para tomar decisiones.
b) *Oportunidad*: Para tener un control efectivo, se deben aplicar medidas correctivas antes de que la desviación sea demasiado grande. La información debe estar al alcance de la persona indicada, en el momento oportuno, para poder emprender las medidas adecuadas.
c) *Cantidad*: La información debe ser suficiente, ya que con frecuencia se recibe mucha información irrelevante o inútil.
d) *Relevancia*: Debe ser de importancia para el personal, en sus funciones y labores.

Sistema de información administrativa

En toda empresa, el sistema de información administrativa debería constituir la base principal de control. Este sistema, mejor conocido por sus siglas en inglés, MIS, es un método formal que permite poner a disposición de los gerentes la información exacta y oportuna que necesitan para facilitar el proceso de toma de decisiones, así como para efectuar con eficacia las funciones de planeación, control y operaciones de la organización. El sistema

ofrece información sobre el pasado, el presente y el futuro proyectado, así como sobre los hechos relevantes ocurridos dentro y fuera de la organización.

Un MIS puede variar dependiendo de la empresa, su magnitud y ramo. Incluso puede permitir a los administradores definir con precisión lo que quieren saber.

Controles de operaciones

Los sistemas eficientes permiten elaborar productos y servicios de mayor calidad a menores precios. La llamada administración de operaciones es el estudio y aplicación del proceso de transformación para las organizaciones, que identifica cinco operaciones primordiales:

Control de costos. Para esta operación hay una variedad de métodos, entre los que destaca el método del centro de costos en el que los administradores son responsables de los costos dentro de su unidad; comprende tanto los costos directos o variables, que son aquellos en los que se incurre en proporción al producto de un bien o servicio específico, como los costos indirectos o fijos, que no son afectados en gran medida por los cambios en la producción. Como el nivel en el que se pueden controlar estos tipos de costos varía, es necesario definir hasta qué punto y en cuáles de ellos es responsable cada administrador.

Modelo de cantidad del lote económico. Con este modelo se obtiene la cantidad óptima para una orden de compra. Su objetivo es equilibrar los cuatro costos comprendidos en la orden y el inventario de existencias, que son: los costos de compra (precio de compra más cargos de envío menos descuentos); los costos de orden (papeleo, seguimiento, inspección al recibir los artículos y otros costos de procesamiento); los costos de flete o transporte (el dinero atado al inventario, almacenamiento, seguro e impuestos), y los costos por mercancías agotadas (utilidades perdidas por las órdenes no surtidas, el costo de restablecer la buena voluntad, etcétera).

Sistemas para ordenar el inventario. Entre ellos está el de reordenamiento de un punto determinado, que indica que cuando el inventario llega a cierto nivel llamado de seguridad de existencias, debe ser reabastecido. También está el sistema por intervalos determinados que utiliza el tiempo como factor determinante, y en cada periodo preestablecido se verifica el nivel del inventario y se ordena hasta alcanzar su nivel óptimo. Por último, está el sistema conocido como justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés), en el que los productos de inventario llegan cuando se necesitan en el proceso de producción en lugar de permanecer depositados en el almacén; se trata de eliminar los inventarios coordinando con precisión la producción y las entregas de los proveedores.

Control de mantenimiento. Hay tres enfoques para este control: el mantenimiento preventivo, que se realiza antes de que suceda una falla; el mantenimiento correctivo, que implica un examen completo, la sustitución y reparación del equipo cuando éste falla; y el mantenimiento condicional, que se refiere a un examen o reparación en respuesta a una inspección y a la medida de la condición del equipo.

Control de calidad. Asegura que lo que se produce satisface las normas preestablecidas. Estos controles se deben establecer con certeza, ya sea que se revise una muestra de la producción o el 100% de ella. La inspección del total de los artículos sólo tiene sentido si el

costo de la evaluación continua es muy bajo o si las consecuencias de un error estadístico son muy altas (como en el caso de un instrumento de cirugía).

El control se puede dar ya sea por muestreo de aceptación, que se refiere a la evaluación de los materiales adquiridos o fabricados; o por el control de proceso, que se refiere a muestrear los artículos durante el proceso de transformación para ver si éste está bajo control.

Controles financieros

Los documentos financieros de una organización que se utilizan para conocer su valor también pueden emplearse como controles internos; incluyen análisis de razones, auditorías, análisis de costos-beneficios y costeo basado en la actividad.

Razones de liquidez. La razón circulante se obtiene al dividir el activo circulante de una organización entre su pasivo circulante. La razón óptima estaría alrededor de 2:1, una razón mayor a ésa significa que se están desaprovechando los activos, y una menor al 1:1 expresa que tendremos dificultades para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Otra razón sería la prueba del ácido o solvencia inmediata, que es el activo circulante, menos el inventario, entre el pasivo circulante; esta razón refleja con mayor exactitud la liquidez real de una organización, sobre todo cuando se trata de inventarios "lentos" o de difícil venta.

Razones de apalancamiento. Se refiere al uso del capital prestado para operar y ampliar una organización. La ventaja del apalancamiento se presenta cuando los recursos se pueden utilizar para obtener un rendimiento superior en relación con el costo de tales recursos. El objetivo de este control es utilizar la deuda correctamente. La razón pasivo a activo, que es el activo total entre el pasivo total, sería la razón óptima.

Razones operativas. Describen la manera en que la administración utiliza los recursos. Las más comunes son la rotación de inventarios, la cual divide el ingreso entre el inventario, y en la que una mayor razón indica que los activos del inventario se utilizan con mayor eficiencia.

También existe la razón de rotación de activos, que es el ingreso dividido entre los activos totales, y mide la cantidad de activos necesarios para generar los ingresos de una organización; cuanto menores sean los activos utilizados para generar un nivel de ingresos determinado, mayor será la eficiencia con que se utilizan los activos totales.

Razones de rentabilidad. Las mejores razones de este rubro son los porcentajes de utilidad sobre los ingresos y el rendimiento sobre la inversión. La razón de margen de utilidad sobre los ingresos se calcula como la utilidad neta después de impuestos, dividida entre los ingresos totales; es una medida de las utilidades obtenidas por cada unidad monetaria de ingreso. La razón del rendimiento sobre la inversión se calcula al multiplicar (ingresos entre inversiones) $\times$ (utilidad entre ingresos); este porcentaje indica que las utilidades absolutas se deben establecer en el contexto de los activos necesarios para generar esas utilidades.

Auditorías. Son una verificación formal de las cuentas, registros, actividades operativas o desempeño de una organización. En esencia, las auditorías están diseñadas para verificar los mecanismos de control de una organización.

Análisis costo-beneficio. Se utiliza cuando se conocen los costos, pero el resultado o estándar con el que se compararían esos costos resulta ambiguo o difícil de medir. Expresa todos los beneficios importantes derivados de una actividad en el denominador común del dinero. Es más una medida informal que una técnica de control formal, ya que se aplica principalmente en aquellas situaciones en las que es difícil, si no es que imposible, cuantificar de manera objetiva factores cualitativos.

Costeo basado en la actividad. Es un procedimiento de contabilidad en el que los costos para producir un artículo o servicio son asignados con base en las actividades desempeñadas y en los recursos empleados para ello.

Controles conductuales

Evaluación del desempeño. Es el proceso para calificar el desempeño laboral de los individuos y así llegar a la toma de decisiones objetiva sobre el personal. Algunas técnicas para esta evaluación son:

a) El análisis escrito, en el que el evaluador redacta una descripción de las fortalezas y debilidades de un empleado, su desempeño anterior y el potencial, y luego formula sugerencias para su mejoramiento.
b) El incidente crítico se refiere a cuando el evaluador lista los comportamientos clave que separan al desempeño laboral eficiente del no eficiente. La clave es que sólo se narran comportamientos específicos, sin incluir rasgos de la personalidad.
c) Las escalas gráficas de clasificación señalan una serie de factores de desempeño como la cantidad y la calidad de trabajo, el conocimiento del puesto, la cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa que son listados y calificados siguiendo una escala de incrementos.

MÉTODO DE CASOS

Como no existe un laboratorio para la práctica de la administración, en cuyo caso tendría que tomarse como referencia la experiencia en empresas o instituciones, se ha diseñado el trabajo de análisis de casos, simulando o tomando situaciones reales que pudieran presentarse en organizaciones de todos tipos.

La metodología recomendada para el análisis de casos es la siguiente:

1. **Leer el caso cuidadosamente.** Una vez seleccionado el caso, es conveniente proceder a su lectura varias veces si es necesario, pues no siempre se puede percibir la situación real con una sola lectura.
2. **Reunir hechos.** A través de la lectura es posible analizar las situaciones específicas que se presentan en el planteamiento del caso. No todos los hechos son relevantes, pero algunos de ellos pueden acercarnos a la definición de la problemática.
3. **Evaluar hechos.** Es necesario determinar cuáles hechos son más importantes; algunos de ellos simplemente son datos no significativos para dar cuenta de la realidad presentada en el caso.

4. **Definir el problema (o problemas).** Cuanto más cuidado se tenga en el momento de reunir y evaluar los hechos, mejor será la definición de la problemática. Recuerde que la enfermedad no es lo mismo que los síntomas.
5. **Elegir alternativas.** Ahora es el momento de aplicar los conocimientos teóricos a una realidad. Cuantas más opciones propongamos para resolver un problema, más cerca estaremos de la solución real.
6. **Elegir la(s) más viable(s).** Es necesario tener cuidado en el momento de elegir la alternativa, ya que hacerlo representa el compromiso de llevarla a cabo utilizando los recursos de la organización involucrada en el proceso. Es importante tener claro con qué recursos se cuenta y en qué cantidades.
7. **Preparar un plan de acción.** Se debe diseñar un proceso para cumplir con las alternativas elegidas. Entonces, hay que elaborar un plan de acción, que incluya objetivos, metas y estrategias, y ponerlo en operación en el entorno organizacional.

A continuación se presentan cuatro casos con los cuales se podrá poner en práctica la metodología propuesta.

Casos prácticos

Caso de planeación

"El impacto de la modificación de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social de 1997 en el departamento de informática de la subdelegación Oriente".

Desarrollado por Ricardo Mora Sánchez, Elías Amézquita Castellanos y Vicente Teófilo Muñoz Fernández.

Antecedentes

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución creada en 1943, descentralizada, pero tripartita en su conformación y financiamiento, cuyo máximo órgano de gobierno es el Honorable Consejo Técnico, conformado por una representación del gobierno federal, una de los trabajadores y otra de los patrones, las tres en la misma proporción. La figura de administrador general recae en el director general de este instituto, el cual es designado por el presidente de la República. Cuenta con una planta laboral de 360,000 trabajadores, los cuales están afiliados al Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS). Dicha organización tiene la titularidad del contrato colectivo de trabajo, el cual es revisado en sus cláusulas y tabulador cada dos años (años nones), y cada año únicamente en su tabulador de sueldos (años pares). La Subdelegación Oriente cuenta con una planta laboral de 300 personas, divididas en los siguientes departamentos administrativos: Auditoría, Notificación, Cobranza, Procesamiento de datos, Afiliación y Vigencia, y Prestaciones económicas. En ellos trabajan grupos de personas que pertenecen a distintos sectores, como el de personal, el de servicios técnicos, el de procesamiento de datos y el de tesorería. El horario de labores de esta oficina es de lunes a viernes de 8:00 a 15:30 horas.

Desde 1943 la Ley de Seguridad Social no había tenido cambios sustanciales, sólo se habían modificado parcialmente (vía decretos) algunos de sus reglamentos. En julio de 1997, después de más de medio siglo de vigencia, se modificó en su totalidad. El cambio tuvo un gran impacto en todos los sectores que conforman las áreas administrativas del Instituto, pero principalmente afectó y sigue afectando de forma inmediata a dos sectores: el de ser-

vicios técnicos y el de procesamiento de datos. Estos sectores, antes de las modificaciones de la ley, guardaban una estrecha relación de continuidad en sus procesos, ya que el sector de técnicos en las oficinas de las delegaciones, a través de su departamento de afiliación y vigencia, es la puerta de entrada para los movimientos de afiliación que realizan las empresas ante el Instituto, tales como altas, reingresos, bajas o modificaciones de salario de sus trabajadores. A este departamento le correspondía, hasta junio de 1997, la validación de dichos movimientos de afiliación, lo que consistía en revisar los formatos y verificar que los datos correspondieran a los que se tenían en las bases informáticas del Instituto, si es que ya había antecedentes (número de afiliación) y si no, había que asignarles un número. Después de esto, las áreas de procesamiento de datos se encargaban de tomar la información validada y aprobada por las áreas de afiliación para incluirla en la base de datos mediante su captura en equipos de cómputo.

Caso de organización

"TecLub., S.A de C.V.".
Desarrollado por Rosario del Carmen Ortiz Águila y Cindy Lizette Hurtado Espinosa.

TecLub, S.A. de C.V. es una empresa familiar que inicia sus operaciones en 1992. Se dedica a la elaboración de aceites, grasas y lubricantes automotrices y para la industria, así como a la compra, venta y distribución de productos químicos, parafina y otros derivados del petróleo y materia prima para la industria farmacéutica y de perfumería. Sus actividades comerciales incluyen la importación y exportación de productos.

Antecedentes

La empresa surgió en mayo de 1992, cuando Luis Javier aprovechó la oportunidad de convertirse en distribuidor de productos de una empresa trasnacional, con varias ventajas en relación con su proveedor (era mayorista y minorista): operar con la eficiencia y la eficacia que permitieran al cliente recibir en cuestión de minutos el producto que solicitara, con la calidad requerida y, lo más importante, sin necesidad de contar con un almacén propio de existencias ya que los pedidos se abastecerían en el almacén de su proveedor. Todo esto permitiría alcanzar una buena rentabilidad.

Etapas en el desarrollo de la empresa

Primera

Enero de 1992 a abril de 1997. Se estableció en el régimen de persona física. A efectos de optimizar los recursos fiscales, sólo se empleó a dos personas: Adriana Gómez, el eje de este proyecto, y José Alatorre, chofer. Se tenía un cliente importante como subdistribuidor, la refaccionaria SXXI, con ventas del 70%. En 1996 se estableció un almacén en el estado de Jalisco, y se contrató a Raúl López para su atención y para ocuparse de las ventas en la región. Las ventas locales por mes eran de aproximadamente 35,000 litros de productos.

Segunda

A finales de 1997, la empresa se constituyó en Sociedad Anónima, con domicilio fiscal en una población de Jalisco, aunque las operaciones más fuertes (el 90%) se realizaban en la capital, y donde además ocasionalmente se lograban captar operaciones importantes en volumen (que prácticamente eran de traspaso), capitalizando los conocimientos del mer-

cado, así como los contactos que tenía Luis Javier. Para esta fecha se integró a la empresa el ingeniero Daniel, un buen conocedor del producto. En 1998 se incorporó Gabriel como vendedor con un salario mínimo y gastos para vehículo, pero a los cinco meses se retiró de la empresa. Durante el mes de junio se integró Jesús Barrón como vendedor independiente sin horario específico. Asimismo, se integró José González, cuñado de Luis Javier.

En esta etapa se lograron ventas totales con promedio mensual de 65,000 litros de productos.

Tercera

A finales de mayo de 2000, Luis Javier asumió el cargo de director general. Entonces se incorporó Gerardo Gutiérrez para iniciar el área de contabilidad. En el mes de julio de ese mismo año se adquirió una planta industrial en la capital, de una empresa con giro similar que se encontraba en quiebra técnica. La operación incluyó la compra de terreno, edificio (oficina, tres naves industriales y laboratorio), maquinaria e instalaciones industriales (tanques de almacenamiento y procesamiento, ductos y máquinas llenadoras) y mobiliario de oficina, todo usado y con vida útil de entre uno y cinco años. Además se adquirieron los derechos de ingreso en el padrón de clientes de Petróleos Mexicanos (proveedor del 85%). Se contrató a Yolanda como recepcionista. La visión de Luis Javier se encontraba totalmente orientada hacia las ventas y en agosto contrató a cinco comisionistas independientes, quienes habían trabajado para la anterior empresa: Rogelio Velasco, Hugo Sánchez, Rodrigo Romero, Saúl Limón, Jaime Gómez y Magdalena Flores, quien ocupó el puesto de gerente de ventas. Asimismo, se reestableció contacto con los anteriores distribuidores de la planta, en las localidades de Acapulco, Aguascalientes, Colima, Culiacán, Ciudad Obregón, Durango, Yurécuaro y Distrito Federal. Las ventas de la empresa en el segundo semestre de 2000 y principios de 2001 se presentan en el siguiente cuadro:

Periodo	**Miles de litros**
Julio (2000)	137
Agosto	208
Septiembre	232
Octubre	253
Noviembre	332 (hay un alza internacional del petróleo)
Diciembre	245
Enero (2001)	283

El personal

Luis Javier: Director general, socio con 30% de las acciones de la empresa, conoce ampliamente el giro, trabajó hasta mayo del 2000 como jefe de control de calidad de una empresa internacional. Es quien generó la idea de convertirse en distribuidor de la empresa para la que trabajaba. Asumió la dirección general en mayo del 2000 y enfocó todos sus esfuerzos

a las ventas. En ese afán, encomendó a diferentes personas tanto la cobranza, como las funciones de hacer contactos para operaciones de compra y de efectuar los depósitos bancarios. Sin embargo, los contactos con algunos clientes no siempre se respetan. Por otra parte, puede decirse que, en general, Luis Javier no respeta cargos ni funciones. Solamente él y Daniel pueden firmar cheques, indistintamente.

Adriana Gómez: Desde 1992 era la persona encargada de la parte administrativa. En su propia casa atendía pedidos telefónicos, hacía cotizaciones y órdenes de compra, facturaba (al principio elaboraba entre 60 y 75 facturas al mes; en 1997 llegó a 120), llevaba el control de la cobranza, efectuaba labores de cobranza desde la oficina, elaboraba los depósitos en los bancos, y daba instrucciones al chofer para recoger el producto y repartirlo. En julio del año 2000, se integró a las oficinas de la planta, y se le asignó el puesto de responsable de crédito y cobranza; para entonces, manifestaba una franca resistencia a cambiar el sistema de trabajo para esa área propuesto por Gerardo Gutiérrez, a pesar de la capacitación que se le dio durante los meses de julio y agosto. En el mes de enero de 2001, sufrió un accidente que la incapacitó durante cuatro meses manteniéndola hospitalizada durante los dos primeros. Por esa razón, su puesto quedó vacante, siendo asumido de inmediato por Gerardo Gutiérrez, pues Luis Javier no autorizó contratar a otra persona. Una vez fuera del hospital, presentó su renuncia. Entonces se asignó la función del control de cobranzas a Yolanda.

José Alatorre: Se desempeña como chofer. En un principio, llevaba órdenes de compra al proveedor (tenía acceso a su almacén), recogía el producto, lo entregaba a los clientes, tanto locales como foráneos; además, efectuaba actividades de mensajero (cobranzas, depósitos a bancos y compras varias), tenía la responsabilidad de los pocos productos que inicialmente se tenían en el almacén y, posteriormente, en 1997, comenzó a apoyar a Daniel en la fabricación de algunos productos.

Raúl Pérez: Sobrino de Luis Javier y hermano de Daniel. De 1996 a la fecha, ha sido vendedor en una zona de Jalisco. Originalmente, tenía bajo su responsabilidad: el almacén, las ventas, los repartos locales y foráneos dentro de la zona, la cobranza y los depósitos a realizar en las cuentas bancarias. Efectuaba gastos disponiendo de la cobranza, sin llevar un control al respecto, por lo que nunca se pudo conciliar la cartera con el control de la capital sino hasta el mes de julio de 2000, cuando se estableció un nuevo control. A partir de agosto cuenta con Eugenio Ortiz como chofer para los repartos.

Daniel: Sobrino de Luis Javier. De 1997 a la fecha ha desarrollado actividades de ventas, cobranza, atención a clientes y asistencia técnica; elabora y fabrica algunos productos de marca propia; es responsable de las compras y del almacén en la capital; supervisa almacenes de provincia, reparte y tiene a su cargo a todo el personal. En julio de 2000 fue nombrado gerente de producción y compras; tiene como subordinados a Pablo Santos, Cecilia Ortega, Raúl Pérez y los choferes.

Pablo Santos: De julio de 2000 a la fecha ha sido el encargado de elaborar algunos productos y de recibir la mercancía; tiene a su cargo la responsabilidad de las llaves de todos los almacenes (materia prima, materiales de empaque, envase, producción en proceso y producto terminado). Es velador los fines de semana.

Cecilia Ortega: De agosto de 2000 a la fecha, ha sido responsable de los almacenes de materia prima, materiales de empaque, envase, producción en proceso y producto terminado, además del envasado de los productos, así como de su etiquetación y sellado. Cuenta con dos auxiliares, quienes además le ayudan a mantener la limpieza de las oficinas y la planta.

Eugenio Ortiz: Desde noviembre de 2000 es chofer de un camión cisterna y cuenta con licencia de servicio federal. Efectúa repartos locales y foráneos de material a granel, se resiste a desarrollar cualquier otra actividad respondiendo única y exclusivamente a las instrucciones de Daniel y sólo realiza las excepciones en el trabajo por orden del director, quien lo contrató.

Gerardo Gutiérrez: En marzo de 2000 asumió el cargo de contador. Sus funciones son integrar la contabilidad para efectos fiscales (actualización) y establecer el control contable. Durante el mes de junio de ese año, apoyó a Luis Javier en el estudio de cuál sería la mejor forma de adquirir la planta industrial sin tener compromisos, por lo que se optó por una operación de compra-venta. Como parte de sus responsabilidades, también trata de redistribuir las funciones del personal para que sean acordes con el número de operaciones; se encarga del control interno, aunque sin contar con un apoyo específico del director. Dadas las características de la empresa, que todavía no aprendía a visualizar la magnitud de las operaciones, el objetivo era, según indicaciones del director, que todos los empleados hicieran todo cuanto se necesitara. En ese marco, el contador realizaba operaciones de compras en el extranjero, trámites de importaciones, cobranzas, declaraciones de impuestos, y elaboraba la nómina, entre otras actividades. Esto se justificó bajo un concepto malentendido de "multihabilidades".

Magdalena Flores: En agosto de 2000 recibió el nombramiento de gerente de ventas. Es responsable de coordinar todas las operaciones de ventas, pero únicamente de los vendedores con carácter independiente. Recibe un sueldo acorde con su nivel más comisiones por el volumen de las ventas totales logradas en conjunto con los vendedores a su cargo. La cuota de ventas deberá superar los 50,000 litros, meta que muy pocas veces se ha cumplido. Al mismo tiempo, es responsable de estar al pendiente de la cobranza de todas esas ventas, en las que, en ocasiones, se registran retrasos hasta de 90 días.

Vendedores independientes en la zona metropolitana:

Rogelio Velasco - Atiende el área oriente
Hugo Sánchez - Atiende el área poniente sur
Rodrigo Romero - Atiende el área poniente norte
Saúl Limón - Atiende el área poniente
Jaime Gómez - Atiende el área centro

José González: En julio de 1998, se le nombró responsable de ventas sin tener zona ni metas específicas. En realidad se trataba de apoyarlo ante una situación de depresión por la que estaba pasando. Realizaba también funciones de cobranza, mensajería y trámites oficiales. Fue la persona que detectó la oferta de venta de la planta. En mayo de 2000, cuando Luis Javier asumió el cargo de director, heredó una buena parte de los clientes que éste había contactado con el fin de recibir apoyo. La relación de autoridad únicamente quedó establecida con su cuñado, el director.

Jesús Barrón: En junio de 1998, ocupó el puesto de vendedor con actividades de cobranza mensajería y trámites especiales. A partir de junio de 2000 quedó como vendedor para las

plantas industriales (industria farmacéutica, de productos de higiene personal y empresas con flotillas de vehículos).

Yolanda: En agosto de 2000 ocupó el puesto de recepcionista. Sus funciones consistían en levantar pedidos telefónicos, cotizar, facturar, tramitar el surtido, el control de ventas, realizar los trabajos de mecanografía, el control de la correspondencia y mantener actualizados tanto a los vendedores como a los distribuidores de los cambios en los precios. Cuando la señorita Gómez se retiró de la empresa, Yolanda, por instrucciones del contador, comenzó a llevar el control de la cobranza a finales de febrero de 2001.

Situación actual

La situación económica y la competencia en precios ha propiciado que los clientes se financien tanto de otros proveedores como de esta empresa, dejando cuentas sin pago oportuno.

El director general planteó para el año 2001 un crecimiento en las ventas de un 20%, en relación con el último mes, redondeando la meta en un promedio mensual de 400 mil litros. Al mes siguiente se cubrió la cuota en un 83%, con un promedio mensual de ventas de 340 mil litros, y en los meses de octubre y noviembre las ventas disminuyeron sensiblemente a 305 mil y 295 mil litros, respectivamente. Además, se pretendía que en los siguientes tres años las ventas tuvieran un crecimiento sostenido del 20% en relación con el año anterior (2002 = 480 mil, 2003 = 570 mil y 2004 = 695 mil litros).

Petróleos Mexicanos exige a la empresa un consumo programado (con 45 días de anticipación) dentro del rango de los 250 a 300 mil litros mensuales.

El área de cobranza tiene establecido un plazo de recuperación de cartera de 30 días. Actualmente la cartera fluctúa entre 75 y 90 días.

Situación financiera

En virtud de que la cobranza se encuentra retrasada, las operaciones de compra están limitadas, al igual que la disponibilidad de efectivo, que en ocasiones no alcanza para pagar la nómina. Desde julio de 2001, el director general estableció una política: "No surtir a clientes con más de 70 días de retraso en sus pagos, y lo que se le surta sólo será en la proporción del monto del pago de su cartera vencida". Además, con respecto a los vendedores independientes, "las comisiones de los vendedores en operaciones de contado serán de 8%; en las ventas a 30 días de 6%; en las de 45 días, de 3%; y si el plazo es de 52 días, se otorgará el 1% de comisión". Los demás vendedores recibirán una comisión con base en los litros vendidos, que se pagará cuando la cuenta sea liquidada sin afectarles el retraso en los tiempos de pago.

Compras: Todas las operaciones con el extranjero tienen que pagarse por adelantado y un pequeño grupo de proveedores locales sólo le otorga un crédito de 30 días.

Funciones del personal

Ventas: Continúa como gerente de ventas Magdalena Flores, quien es una persona dinámica y conocedora del ramo, principalmente de las refaccionarias locales. Actualmente se encuentra inconforme porque no se le ha respetado su área y no le han permitido tomar decisiones en operaciones importantes, considera que se le ha coartado su iniciativa y solamente se le ha dejado a cargo de los vendedores independientes, pues los otros vendedores, Jesús Barrón y José González (amigo y familiar del director, respectivamente), continúan dependiendo del director general.

Administración: Gerardo Gutiérrez asume, además de la contabilidad, el control del personal y de los proveedores; realiza el control general de la cobranza, con la ayuda de Yolanda, quien, por otra parte, continúa como recepcionista y se encarga de elaborar facturas, controlar a los vendedores y llevar las estadísticas de ventas, por lo que no puede mantener su trabajo al día. Por esa razón, se ha generado allí un cuello de botella que limita el cumplimiento de las expectativas de eficiencia y rapidez en el surtido de pedidos, así como la eficiente programación de las cobranzas.

Producción: La producción y las compras continúan a cargo de Daniel, quien tiene a su cargo el siguiente personal:

- Vendedor de zona (su hermano).
- Pablo Santos, encargado de elaborar el producto.
- Cecilia Ortega, almacenista, quien además se encarga de las operaciones de envasado, etiquetado y sellado.
- Los choferes y un laboratorista.

Dirección: Luis Javier continúa sin respetar los cargos y las funciones asignadas, y es común que, después del horario de trabajo y sin seguir ningún lineamiento de facturación ni registro, autorice y ordene la salida de grandes cantidades de producto en el camión cisterna.

Caso de control

"CM de México, S.A de C.V.".
Desarrollado por José de Jesús López Morales.

Exposición de hechos antes de 1990

Durante 10 años, la empresa CMM trabajó con un mínimo de nueve personas, agrupadas de la siguiente manera: cinco en el área de microfilmación, asignadas en bancos, pero que eran empleados de la empresa; una secretaria que elaboraba las facturas; un contador; un encargado del almacén, que al mismo tiempo era responsable de llevar los productos vendidos a los clientes y de recoger el material de los proveedores, y un afanador.

Al ser una empresa familiar, el director general era el socio mayoritario y dos de sus hijos intervenían en la organización como apoyo en las diferentes áreas antes mencionadas, aunque, para que se pudiera hacer algo en la empresa se debía contar con la autorización única y exclusiva del director general. La organización obtenía sus ingresos a través de la compra y venta de bienes e insumos fotográficos, así como de la prestación de servicios de microfilmación. Esta última partida provenía principalmente de la banca comercial, en especial del Banco Internacional. La facturación que se le hacía a este banco representaba el 70% de los ingresos totales de la empresa, lo cual reflejaba el nivel de importancia de este cliente.

La liquidez se daba en una razón de 1:2, lo que hablaba de la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo en función de una unidad por dos unidades de activo circulante.

Por lo que toca a la presupuestación básica elaborada por el director general, era de la siguiente forma. Existía un registro de ingresos a través de un reporte extra a la contabilidad, así como un control de egresos y un registro de inversiones, que se actualizaban semanalmente bajo el ojo acucioso del director general y que, junto con sus hijos, formaba la asamblea general de accionistas.

Por otra parte, siempre hubo una excesiva vigilancia por parte del director en lo relacionado con los costos fijos variables. No se practicaba auditoría externa ni interna de manera formal ni tampoco de carácter contable ni administrativo, pues la externa se presentaba como una opción muy costosa mientras que la interna habría consumido mucho tiempo del contador, quien continuamente estaba abrumado por el gran manejo de información y obligaciones (elaboración de la nómina y el cálculo de impuestos) y no contaba con personal de apoyo. Las diferentes labores se hacían y recaían sólo en las personas que trabajaban en la organización. Si acaso se realizaba cierto tipo de conciliaciones con gente externa, como proveedores y clientes.

La separación de la organización a través de la especialización de los procesos que concernían a los productos y servicios se daba sin tener en cuenta la importancia de cada proceso, y sólo se pretendía vender la mayor cantidad de producto que se pudiera. Sin embargo, el director de la empresa, siempre a través de sus controles personales, revisaba a diario la productividad, es decir, los ingresos que le proporcionaba la venta de insumos y productos a los clientes.

El equipo de cómputo de la compañía se empezó a ocupar, aunque de manera incipiente, en 1989 y sólo para llevar a cabo procesos de contabilidad. En general, puede decirse que en la empresa había renuencia a utilizar computadoras.

En cuanto a los inventarios, los almacenes llegaban a tener grandes cantidades de productos, tales como rollos de película, revelador, fijador y equipos de microfilmación, así como refacciones para estos últimos.

Para 1990, se contaba ya con un departamento de servicio formal, en el cual trabajaban un encargado, dos técnicos y una secretaria. Los incentivos a los empleados eran nulos y sólo se pagaba sobre una base fija y apenas si se otorgaban las prestaciones de ley. Sólo el director general y sus hijos eran los encargados de realizar las ventas.

Aunque no se tenía un registro exacto de todos los clientes, sobre todo de los minoristas, se procuraba estar al corriente de sus requerimientos. Sin embargo, muchos de estos clientes ya no volvían a comprar en la empresa, pues otras compañías les ofrecían mejores opciones, lo que los inducía a desertar como clientes de CMM.

En cuanto al servicio, se procuraba cumplir a tiempo según lo acordado con el cliente, pero en un 75% de las veces no se cumplía con este objetivo por causas imputables a la mala comunicación que existía entre la secretaria y los técnicos, y a la renuencia al trabajo que mostraban estos últimos. Esto se reflejó en las utilidades de la empresa, las cuales, a principios de la década de los noventa, se redujeron en un 30 por ciento.

En cuanto a las políticas de remuneración del personal, había compensaciones que se presentaban como fijas, pero que después se condicionaron como bonos de puntualidad y productividad. Pero las políticas de remuneración se modificaban aproximadamente cada mes, lo cual trajo como consecuencia el desaliento en los empleados y la renuencia de la mayoría de ellos a ser productivos.

Exposición de hechos después de 1990

En 1993, el cliente mayoritario de servicios de microfilmación entró al sistema computarizado, dejando a un lado el trabajo mecánico-electrónico y de revelado manual del material microfilmado. Todo ello dentro del marco legal que obliga a estas instituciones a microfilmar las transacciones que realizan los clientes.

Los ingresos y, por consecuencia, la liquidez y la solvencia de la empresa se vinieron abajo. Primeramente se pensó en inyectar capital nuevo a la organización. Sin embargo, el

director general realizó un cambio drástico en el giro comercial y se dedicó a la compra y venta de equipo audiovisual (cañones para videoproyección, pantallas, televisores, videograbadoras, etcétera), y poco a poco la microfilmación pasó a ser tema de otros tiempos. Con este cambio también se presentó la rescisión de contrato de los empleados que trabajaban en el área respectiva.

En cuanto al manejo del capital, se concertaron créditos directos de corto plazo con la banca comercial, a fin de adquirir mercancía para su venta.

Se automatizaron los procesos administrativos del negocio y esta vez sí entraron las computadoras de lleno en la empresa. Las compras se hacían en dólares a los proveedores, como en el caso de Sony Profesional y Sony Electrónicos; las ventas también se realizaban con esa divisa, con el fin de amortizar las fluctuaciones cambiarias de la moneda. Se compraba sólo bajo pedido de los clientes y no se contaba con inventarios.

La política de compensación a los empleados no cambió mucho. Se condicionaban los aumentos de manera disfrazada en forma de bonos por productividad y de puntualidad, haciéndole creer al trabajador que su sueldo se había incrementado en cierto porcentaje de manera fija.

El director general seguía llevando controles internos de partidas como ventas, compras, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, así como de algunos sencillos análisis financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad.

Los créditos bancarios se pagaron en menos de un año, y las utilidades se reinvirtieron capitalizándose hasta llegar a un capital contable de 500 mil pesos. Se revisaron los procedimientos de las diferentes operaciones como la facturación, el crédito, la cobranza y el manejo de inventarios, entre otras, a través de una persona externa especializada en estos procesos, quien también se encargó de elaborar manuales para la empresa.

La razón de liquidez de la empresa se incrementó posicionándose en 1:2.5. La política de costos se hizo muy estricta para el manejo de cualquier gasto. Para 1998 la empresa ya contaba con una sucursal en Aguascalientes y tenía una planta de 30 trabajadores. Actualmente cuenta con otra sucursal en Guanajuato, y está en proyecto una más en Zacatecas.

BIBLIOGRAFÍA

CAROT Alonso, Vicente, *Control estadístico de la calidad*, México, Alfaomega, c2001.

CHIAVENATO, Idalberto, *Iniciación a la planeación y el control de la producción*, México, McGraw-Hill, 1993.

DE LARA Haro, Alfonso, *Medición y control de riesgos financieros*, 3ª. ed., México, Limusa, 2003.

FERNÁNDEZ Cano Salgado, Eliseo, *Planeación y control del capital de trabajo*, México, ITAM-Addison Wesley, 2000.

FERNÁNDEZ, Mario A., *Control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*, Madrid, ESIC, 1996.

FRANKLIN, Gene F. J., David Powell y Abbas Emami-Naeini, *Control de sistemas dinámicos con retroalimentación*, México, Addison Wesley, 1991.

GRANT, E. y R. S. Leavenworth, *Control estadístico de calidad,* México, CECSA, 1990.

HANSEN, Don R. y Maryanne M. Mowen, *Administración de costos: contabilidad y control*, 3ª ed., tr. de Adolfo Deras Quiñónez y Francisco Sánchez Fragoso, México, Thomson, c2003.

HERNÁNDEZ Pérez, Petra, *Administración aplicada. Ejercicios y casos de estudio*, 2ª. ed., México, Thomson, 1999.

LONGENECKER, Moore y Petty, *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*, México, Thomson, 2001.

MARTÍNEZ García, Carlos, *El control interno y su importancia en la auditoría*, tesis de maestría, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, 2003.

ROCA Cusido, Alfred, *Control de procesos*, 2ª. ed., Barcelona, Universidad Politécnica De Catalunya, 2002.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ª. ed., México, Thomson, 2002.

_____, *Control interno: un efectivo sistema para la empresa*, México, Trillas, 2000.

_____, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª. ed., México, Thomson, 2002.

VILAR Sanchis, Eduardo, *Costes, márgenes y resultados: control de la rentabilidad económica*, Madrid, ESIC, 2000.

WILSON, Paul, Larry D. Dell y Gaylord F. Anderson, *Root cause analysis: a tool for total quality management*, Milwaukee, ASQC Quality, 1993.

PÁGINAS WEB

http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=63
Elementos generales de la creación de un negocio. Proceso administrativo
Explica las fases del proceso administrativo.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controladmin.htm
El control como fase del proceso administrativo
Se describe ampliamente cada etapa del proceso administrativo, particularmente la de control.

http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702115818-El.html
El proceso básico del control
Explica detalladamente la etapa de control del proceso administrativo y su importancia en la delegación de autoridad.

Capítulo 5

Comunicación

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Conocer los principios básicos de la comunicación, sus diferentes tipos y manifestaciones.
- Relacionar las habilidades para la administración y las habilidades directivas con la comunicación.
- Desarrollar estrategias para saber escuchar y mejorar la comunicación tanto dentro como fuera de la organización.

INTRODUCCIÓN

El factor más importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo es, sin duda, la comunicación. Es necesario reconocer que la comunicación es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también hay que decir que no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes. El personal, sin importar su nivel o función, se vale de la comunicación para transmitir información, órdenes, o documentos valiosos. Así que la comunicación es una función esencial que se debe mantener y mejorar permanentemente en los entornos empresariales.

BASES DE LA COMUNICACIÓN

El primer concepto clave es que nos comunicamos *con* una persona, no *a* una persona. El segundo principio es que existe una diferencia entre comunicación e información. La

comunicación es un acto; la información es el contenido. El tercer punto clave es que la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma. El cuarto punto clave es que debemos pensar el mensaje completo siempre que hablemos.

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de dónde esté o cómo viva, pues la comunicación es omnipresente. El ser humano no puede dejar de comunicarse, pues aun el silencio tiene significado; dicho en otras palabras, la comunicación es inevitable. Y una vez que se transmite un mensaje no se puede borrar, lo que le confiere un carácter irreversible a la comunicación.

Decimos a menudo que queremos que nuestros receptores den ciertas respuestas, que sepan determinadas cosas, que piensen de una forma u otra, lo que hace que la comunicación vaya siempre acompañada de una intención.

La comunicación es personal porque cada persona percibirá e interpretará una situación de comunicación de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socioculturales e individuales. Una buena comunicación se define erróneamente como el acto de llegar a un acuerdo o a pensamiento compartido. Más bien, una buena comunicación tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre los sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo.

LOS ROLES EN LA COMUNICACIÓN

El rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social. Para cualquier rol determinado existe un conjunto de conductas que toda persona que ocupe ese rol debe ejecutar.

Una vez desarrollado un sistema social, éste determina el tipo de comunicación que habrá entre sus miembros. Y la influencia entre sistema social y sus integrantes es recíproca.

Cuando un individuo se mueve de un sistema a otro puede experimentar un conflicto, ya que el nuevo rol tal vez sea antagónico con el que ocupaba antes.

Significantes y significados

Según Ferdinand de Saussure, el padre de la lingüística moderna, todo signo está compuesto por un significante y un significado. El plano de los significantes constituye el plano de la expresión, y el de los significados el plano del contenido. Así por ejemplo, las palabras son significantes que transmiten significados, es decir, conceptos.

Utilizamos el lenguaje para expresar y producir significados. Ésta es su función. En la medida en que las personas poseen significados similares, podrán comunicarse. De ahí la importancia de que existan *significados denotativos*. Cuando usamos palabras denotativamente estamos tratando de nombrar algo en el mundo físico. El significado denotativo implica que hay consenso acerca de lo que quiere decir el signo, es decir, no se presta a diferentes interpretaciones por parte de quienes se están comunicando. Podemos decir que el significado denotativo es el significado "de diccionario".

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Todo proceso de comunicación incluye los siguientes elementos: **1.** una fuente; **2.** un transmisor; **3.** una señal; **4.** un receptor, y **5.** un objetivo.

El conjunto de procedimientos para combinar esos elementos en forma significativa es un código.

Antes de que se produzca la comunicación debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa entre una fuente y un receptor. El mensaje se convierte a forma simbólica (codificación) y pasa a través de algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (decodificación).

Una fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Existen cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado:

1. Las habilidades requeridas para comunicarnos en la forma deseada.
2. Las actitudes que se generan con nuestras ideas preconcebidas sobre el tema.
3. El nivel de conocimiento, pues no podemos comunicar lo que no sabemos o, por el contrario, si nuestro conocimiento sobre un tema es vasto, tal vez el receptor no comprenda el mensaje.
4. El sistema sociocultural, pues existe un legado de valores y costumbres implícitos y explícitos en nuestro entorno y cultura de origen que determinan la forma de comunicarnos.

El mensaje en sí mismo puede estar sometido a distorsiones en el proceso de comunicación, sin importar el medio por el que lo enviemos. Dicho mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que empleamos para transmitir el significado, por el contenido del mensaje mismo y por las decisiones que la fuente toma al seleccionar y organizar tanto códigos como contenido.

LAS 12 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación, al ser un proceso, no siempre fluye libremente. En muchas ocasiones se presentan barreras de distinta índole que entorpecen el proceso. Existen ciertas actitudes que se constituyen como barreras de la comunicación; las más frecuentes son la siguientes:

1. Dirigir, mandar. Ordenar a la otra persona que haga algo en concreto en vez de reflejarle comprensión del problema.
2. Aconsejar, sugerir u ofrecer soluciones de cómo resolver los problemas, cuando no es pertinente.
3. Advertir, amonestar, amenazar. Con esta actitud, usted expresa a la otra persona las consecuencias negativas que se derivarán de una determinada acción. Alude usted al uso de su poder.
4. Moralizar, predicar. Asumimos el papel superior del profeta con una perspectiva divina.
5. Persuadir, argumentar, sermonear. Utilizar los hechos, los argumentos en contra, la lógica y la información para influir en el hablante con las propias opiniones en lugar de compenetrarse con él.
6. Juzgar, criticar, discrepar, culpar. De esta forma se rechaza personalmente a alguien. Juzgar de forma negativa el carácter de la persona en lugar de analizar su problema a menudo es fuente de conflictos.
7. Alabanza inapropiada. Se adula exageradamente al interlocutor o se le ofrece una valoración o un juicio positivo sin escucharle.

8. Insultar, ridiculizar, avergonzar. Hace que el interlocutor se sienta como una persona incapaz y, a menudo, como un vulgar estereotipo.
9. Centrarse en la persona y no en el problema. En ocasiones desempeñamos el papel de psiquiatra, que explica a los otros cuáles son sus motivaciones o que analiza por qué hablan o actúan de determinada manera.
10. Retirarse, distraerse, bromear. Se intenta distraer al individuo para que no piense en el problema en lugar de ayudarle a explicarlo.
11. Investigar, preguntar, interrogar, poner a la otra persona a la defensiva o suponer incorrectamente cuál es el problema. Usted actúa como detective o fiscal que trata de descubrir motivos o causas, que busca más información para intentar resolver el problema.
12. Favorecer, condescender. Tratar de hacer que la otra persona se sienta mejor y olvide lo que le molesta. Esto implica negar la fuerza de sus sentimientos, actuando como un mago.

Barreras para la comunicación efectiva

Además de las actitudes mencionadas anteriormente, existen otros factores que impiden que la comunicación fluya de manera efectiva, los cuales son:

Filtración: Es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable ante el receptor. El grado de filtración tiende a estar en función de la posición en la estructura de la organización y de la cultura de ésta. Cuantos más niveles existan en la jerarquía de una organización, mayores serán las oportunidades para filtrar.

Percepción selectiva: Las comunicaciones se reciben dependiendo de las necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. El receptor también proyecta sus intereses y expectativas al decodificar.

Emociones: La manera como se siente el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta. Con frecuencia podemos interpretar el mismo mensaje de diferente manera, dependiendo, por ejemplo, de si estamos contentos o preocupados.

Lenguaje: Las palabras tienen significados diferentes para personas distintas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje que emplea una persona y las definiciones que les da a las palabras.

Cultura nacional: La comunicación interpersonal no se conduce de la misma manera en todo el mundo. Hay países donde se le da más importancia a cierto protocolo, otros donde el individualismo o, por el contrario, el colectivismo exige un uso de diferentes formas de comunicación.

SABER ESCUCHAR

"Oír es una función física, escuchar es una función mental".

Los estudios neurofisiológicos han revelado el hecho de que el cerebro humano es más rápido para procesar información que para producirla. Esto, en la práctica, significa que

somos más rápidos para escuchar que para hablar, lo que tiene importantes repercusiones para el proceso de la comunicación. Por eso un consejo útil es ***procurar primero comprender, y después ser comprendido*. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.** No se puede confiar en alguien que no diagnostica antes de prescribir. Pero, en la comunicación, ¡con cuánta frecuencia diagnosticamos antes de prescribir! Tenemos la tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo. Sin embargo, siempre hay que cerciorarse de que hemos comprendido bien un mensaje antes de aventurarnos a dar una respuesta.

Carácter y comunicación

La aptitud para la comunicación es quizá la más importante en la vida. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer a escribir y a hablar, ¿y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia?

Son relativamente pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha. Y, por lo general, ese adiestramiento se basa en la ética o la técnica de la personalidad, y no en una base de carácter y relaciones absolutamente vitales para la comprensión auténtica de otra persona.

Si usted quiere interactuar efectivamente conmigo e influir en mí, lo primero que necesita hacer es comprenderme. Y para ello no basta la técnica. Si yo siento que usted está empleando alguna técnica, percibo duplicidad y manipulación. Entonces no me sentiré lo bastante seguro como para abrirme.

La clave real de su influencia en mí es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o de su verdadera personalidad, y no de lo que los otros dicen que usted es ni de lo que usted quiere que yo piense que es.

A partir de su carácter, a largo plazo, puedo llegar a confiar o a desconfiar instintivamente de su persona. Entonces, por mucho que desee e incluso necesite recibir su amor e influencia, no me sentiré lo bastante seguro como para sacar a la luz mis opiniones, experiencias y sentimientos más íntimos. Estoy demasiado irritado y a la defensiva (tal vez me sienta demasiado culpable o tenga demasiado miedo) como para que alguien pueda influir sobre mí, aunque por dentro sea lo que deseo.

A menos que usted se vea influido por mi singularidad, yo no voy a dejarme influir por su consejo. Dicho de otra forma, es necesario crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio emocional.

Escucha empática

La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar; lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas. Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de los demás.

¿Se ha preguntado alguna vez si usted no comprende a la otra persona porque *él* o *ella* no quiere escucharlo? Seguramente ha pensado que para comprender a otra persona, *usted* necesita escucharla a *ella* y que con eso basta; pero las cosas son algo más complejas.

Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos. Cuando otra persona habla, por lo general la "escuchamos" en uno de cuatro niveles. Podemos

ignorarla, es decir, no escucharla en absoluto. *Fingir* que la escuchamos. Podemos practicar la *escucha selectiva*, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. Finalmente, podemos brindar una *escucha atenta*, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar: la *escucha empática*.

El término escucha empática significa escuchar con la intención de comprender: ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve esa persona, entender su paradigma, comprender lo que siente. Empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, y a veces es la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se alimenta con la simpatía, lo cual la hace dependiente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo, sino en comprender profunda y plenamente a la otra persona, tanto en el plano emocional como en el intelectual.

La escucha empática es la clave para efectuar depósitos en las cuentas bancarias emocionales, porque nada de lo que uno haga representará un depósito a menos que la otra persona lo perciba como tal.

Si de pronto se succionara todo el aire de la habitación en la que usted se encuentra ahora, ¿qué sucedería con su interés por este libro? Seguramente desaparecería; sólo le interesaría respirar. La supervivencia se convertiría en su única motivación. Pero como en este momento tiene aire, respirar no lo motiva. Ésta es una de las mayores comprensiones en el campo de la motivación humana: las necesidades satisfechas no motivan. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado y apreciado.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

Procurar comprender en primer término y diagnosticar antes de prescribir no es fácil. Si no se tiene confianza en el diagnóstico, tampoco se tendrá en la prescripción. Si se aplica esta noción al campo de las relaciones comerciales, se puede decir que hay que aprender también a relacionar las necesidades del cliente con los propios productos y servicios.

Cuatro respuestas autobiográficas

Cuando escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder en uno de estos cuatro modos: con una evaluación (estamos de acuerdo o disentimos); con un sondeo (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia); con un consejo (sobre la base de nuestra experiencia), o con una interpretación (tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos y su conducta sobre la base de nuestros propios motivos y conductas). Se trata de respuestas lógicas, pero el lenguaje de la lógica es diferente del lenguaje del sentimiento y la emoción.

¿Advierte lo limitados que somos cuando tratamos de comprender a otra persona sobre la base exclusiva de las palabras, en especial cuando vemos a esa persona a través de nuestros propios anteojos?

En las habilidades, que son la punta del iceberg de la comunicación empática, se identifican cuatro etapas de desarrollo. La primera y menos efectiva es imitar el contenido. Ésta es la habilidad que enseña la escucha activa o refleja. Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en sí mismas. Basta con escuchar las palabras del otro y repetirlas. Por lo menos se demuestra haber prestado atención.

La segunda etapa de la escucha empática consiste en parafrasear el contenido. En este caso, el individuo dice con sus propias palabras lo que expresa la otra parte.

La tercera etapa pone en juego el hemisferio derecho del cerebro. El individuo refleja sentimientos. No se presta tanta atención a lo que se dijo como a los sentimientos de la otra parte acerca de ello.

La cuarta etapa incluye la segunda y la tercera. Uno parafrasea el contenido y refleja los sentimientos. Cuando se procura auténticamente comprender, el hecho de parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona aire psicológico.

Todos los consejos bien intencionados del mundo no representan nada si no empiezan por afrontar el problema real. Y nunca abordaremos el problema si estamos siempre encerrados en nuestra autobiografía y en nuestro paradigma. Por otra parte, las habilidades no serán efectivas a menos que surjan de un deseo sincero de comprender.

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. Saber ser comprendido es la otra parte del hábito. Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige valentía.

Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia:

Ethos: Es la credibilidad personal, la fe que la gente tiene en nuestra integridad y competencia. Es la confianza que inspiramos.
Pathos: Es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alienado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona.
Logos: Es la lógica, la parte razonada de la exposición.

Las 10 costumbres no productivas al escuchar

1. *Falta de interés en el tema.* Las personas que muestran mayor interés son, a la vez, las más interesantes. La gente que no sabe escuchar suele poseer un ámbito de intereses limitado y, con frecuencia, inhibe su desarrollo profesional y su capacidad de satisfacción personal. Si usted se interesa en los temas que interesan a aquellos con los que dialoga, extraerá al menos tres ventajas.

a) Elevará la autoestima de la persona con quien habla, ya que le está demostrando lo importante que es para usted al estarla escuchando.
b) Aumentará su vocabulario indirectamente.
c) Aprenderá de forma directa, pues usted se beneficia tanto del estilo de los demás como del contenido de sus mensajes.

2. *Fijarse demasiado en el exterior y descuidar el contenido.* Las personas que saben escuchar con atención se fijan en el habla normal de un conversador, su dicción, acento, vestimenta, peinado, su gramática y otros rasgos característicos, pero llegan más allá con el fin de asimilar el contenido global del mensaje. Sin embargo, existen oyentes que se distraen cuando la persona que habla lo hace de una forma monótona, mira el suelo, juguetea con algún objeto o lleva una vestimenta poco atractiva o inapropiada.

3. *Interrumpir al que habla.* Las personas que saben escuchar, incluso cuando se sienten muy involucradas en lo que se está diciendo, contienen sus impulsos hasta haber oído el mensaje completo. En vez de interrumpir y pelearse por un "espacio en el aire", hay que tener paciencia y conceder al que habla el tiempo necesario.

4. C*oncentrarse en los detalles y perderse lo principal.* Identifique el concepto, los hechos van ligados al concepto. Con el tiempo los hechos pueden esfumarse o ser olvidados, pero se recordará lo que se entendió, que es el concepto principal.

5. *Adaptarlo todo a una idea preconcebida.* Quienes no saben escuchar suelen aplicar su propio esquema mental a lo que oyen. Superar las ideas preconcebidas personales le ayudará a oír las cosas tal como son, no como desearía que fueran. Se debe aprender a dejar a un lado los prejuicios y los paradigmas para poder escuchar con objetividad la realidad del mensaje.

6. *Mostrar una actitud corporal pasiva.* Se debe tomar una posición o actitud física que influya en su capacidad para concentrarse y que sirva de estímulo para que el orador a siga hablando. Una postura desganada o floja suele denotar una actitud distraída o de negativa a seguir escuchando. No finja la atención; si no puede mantenerla posponga esa conversación.

7. *Crear o tolerar las distracciones.* Cuando uno habla frente a un público se crea un cono de atracción, que es un área de la habitación situada dentro del campo de visión del que habla (como se muestra en la figura 5.1), en la que las personas concentran su atención y donde se produce el menor número de distracciones. Los que están de pie o sentados fuera de este cono tienen menos probabilidades de entrar en contacto con la persona que habla y más probabilidades de distraerse.

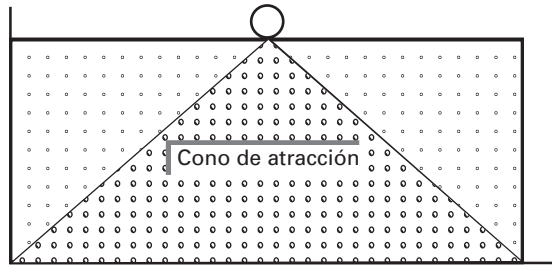


FIGURA 5.1

Tome el control de la situación reconociendo, evitando o, en su caso, eliminando las distracciones si es posible, o por lo menos reduciendo al mínimo el efecto de éstas. Recuerde que se trata de un ejercicio de concentración relajada, ya que si pensamos demasiado en que debemos concentrarnos, esto mismo se convertirá en una distracción.

8. *Prescindir de escuchar lo que resulta difícil.* Hay que tratar de reforzar el poder del propio léxico. Propóngase escuchar las discusiones y los razonamientos que puedan ampliar su vocabulario. Nuestros oídos necesitan experimentar situaciones en las que el acto de escuchar resulte difícil, tanto cuando escuche como cuando lea, recuerde las palabras que desconoce y búsquelas en el diccionario. Además, no es necesario saber el significado de todas las palabras de una frase para entender su significado.

9. *Permitir que las emociones bloqueen el mensaje.* Las palabras con carga emocional pueden producir satisfacción o antagonismo personal. Las personas que conocen mejor que noso-

tros las emociones que nos afectan se encuentran en una posición dominante. Cuando las emociones surgen, desaparece la racionalidad. Si identificamos lo que despierta nuestras emociones e intentamos controlarlo, aprenderemos a practicar un control emocional.

10. *Ensoñaciones.* Las personas que saben escuchar aprovechan el hecho de que piensan siete veces mas rápido que cualquier hablante. Se valen de su alta velocidad de pensamiento para evaluar, repasar, anticiparse y resumir el mensaje emitido. Distinguen los rasgos exteriores y subliminales del mensaje. Reconocen la importancia del contenido emocional y la actitud, así como el contenido conceptual y verbal. El hombre promedio puede escuchar un promedio de 282 palabras por minuto sin perder comprensión, mientras que la persona media sólo puede hablar a una velocidad máxima de 150 palabras por minuto.

En nuestra frenética sociedad pareciera que no tenemos tiempo para escuchar. Pensamos en nuestros problemas y en cómo responderemos a la persona que nos habla. En cuanto alguien termina de hablar, nos precipitamos a opinar o, lo que es peor, interrumpimos a esa persona antes de que haya concluido.

Los factores de estrés interno o externo nos impiden escuchar con atención. La experiencia pasada actúa como filtro y nos llena de prejuicios sobre el significado de lo que el hablante intenta transmitirnos. Tendemos a ser selectivos, escuchamos principalmente las opiniones que coinciden con las nuestras.

Existen muchos ruidos internos que nos impiden oír o entender lo que dice una persona. En el aspecto físico, podemos estar cansados, hambrientos, tener frío o sentir cierta incomodidad. La ansiedad del oyente y la implicación del ego suelen reducir la comprensión del que escucha.

Además de los ruidos internos del emisor, del receptor y los ruidos externos existentes entre ellos, en ocasiones el mensaje mismo va acompañado de ruido. Los mensajes, al igual que las palabras, tienen tanto significados denotativos como connotativos. Pueden tener significados latentes y literales, además de que su significado cambia dependiendo del contexto.

Uno de los primeros principios para convertirse en un oyente más atento consiste en reconocer nuestros prejuicios; entonces habremos superado un obstáculo. Si, además, logramos identificar esos prejuicios, habremos dado otro paso importante para convertirnos en mejores oyentes.

Las habilidades de escucha y los distintos tipos de conversación

Toda conversación tiene una razón de ser, pero el objetivo de la conversación puede cambiar a cada momento. Así, hay que ser rápidos en el acto de escuchar para poder responder en consecuencia. El propósito de una conversación no siempre es agradable, y tal vez el que habla ni siquiera desea divulgarlo.

La charla informal

La conversación informal suele considerarse trivial o incluso una pérdida de tiempo, pero es el tipo de comunicación lo que construye los vínculos de las relaciones. La charla informal es importante y exige una actitud y un comportamiento de atención concretos.

Sin la relación que se construye a partir de la charla informal, las demás formas de comunicación se complican y, a veces, se vuelven ineficaces. Las personas que mejor manejan

esta comunicación están en un punto intermedio entre el charlatán y el extremadamente ocupado, es decir, son personas que nunca se extienden demasiado cuando hablan, pero siempre dejan un lapso para escuchar las conversaciones comunes y corrientes de los demás. En este sentido, cada plática o comentario forma una cuerda que nos relaciona con las otras personas. Son estas pláticas las que unen los intereses de los amigos o compañeros.

Para desarrollar este tipo de comunicación, hay que averiguar qué le interesa a la persona, así como el momento y el lugar propicios para entablar este tipo de conversación. Pero también hay que limitar la conversación cuando sea demasiado extensa o cuando se haya dedicado suficiente tiempo al tema, ya que todos tenemos múltiples compromisos.

Catarsis

La palabra *catarsis* proviene del griego y significa "purificación". En la comunicación usamos la catarsis cuando nos purificamos por dentro, es decir, cuando liberamos las emociones, damos salida a los sentimientos, o nos desahogamos. La catarsis puede tener un contenido positivo o negativo, pero las emociones que implica siempre son fuertes. Si una persona no expresa estos sentimientos, interpretará cualquier mensaje que se le envíe a través del filtro interno de su experiencia emocional.

Cuando asista a una catarsis de este tipo, trate de entender los sentimientos que expresa esa persona. No importa tanto el contenido conceptual como los propios sentimientos. Trate de mostrar empatía. Sepa leer entre líneas para intentar comprender los sentimientos y los significados más profundos que, con frecuencia, no se traslucen con claridad.

El hablante busca empatía, no necesariamente una solución para su problema. La impaciencia, el enfado o la alegría irrelevantes durante la liberación catártica podrían ser desastrosos para la relación.

Una vez que se haya identificado con la persona, la haya comprendido y se haya compenetrado con sus sentimientos, tal vez sea capaz de conducirla hacia un estado de ánimo más objetivo. Una persona que nunca experimente catarsis de este tipo puede convertir su problema emocional en un filtro de prejuicios a través del cual tamizará todo lo que vea, sienta y oiga mientras la herida permanezca abierta.

Las personas que comparten sus sentimientos suelen estar expresando su confianza. Incluso un enfado constituye una expresión de confianza, ya que transmite sentimientos.

Comunicación informativa

Esta comunicación requiere que el oyente sea más riguroso y también más crítico. He aquí tres criterios para ayudar a juzgar la precisión de la información:

a) Considerar que la coherencia racional es un ingrediente esencial para valorar la información, pero no el único.
b) Preguntarse si la información es objetivamente válida, es decir, que si se repitiera una y otra vez se obtendría el mismo resultado.
c) Preguntarse si la información tiene consistencia lógica.

Comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva intenta cualquiera de tres cosas: **1.** reforzar actitudes y creencias existentes en una persona, **2.** inculcar nuevas actitudes y creencias en alguien más, o **3.** influir sobre el comportamiento y los actos de otra persona.

Cuando se intenta persuadir a una persona, ésta debe estar atenta a los argumentos que utiliza su interlocutor, preguntarse qué tan razonables son y si realmente la convencen. De otra forma, podría caer en la trampa de la manipulación.

Técnicas para mejorar las habilidades de escucha

Modelo SIER

El modelo SIER del doctor Lyman Steil es un instrumento de diagnóstico para interpretar y/o planificar comunicaciones. Antes de iniciar cualquier diálogo o tipo de comunicación usted debe estar preparado para ese momento, es decir, tener toda la información posible sobre lo que va a discutir o platicar, pero además debería visualizar todos los escenarios que podrían presentarse, así como lo que su interlocutor podría decir.

De acuerdo con este modelo, para llegar a una comunicación efectiva se debe:

Sentir lo que dice la otra persona. Oír, ver, oler y palpar y hasta quizá gustar lo que se le está comunicando. Pero hay que ser selectivos, pues la cantidad de estímulos sensoriales rebasa nuestra capacidad para prestar atención. La percepción también se modula por el interés, la emoción y la predisposición.

Interpretar. Significa comprender lo que quiere decir el hablante al expresarse. Para interpretar con exactitud no es preciso estar de acuerdo con el que habla. Pero sin una preparación adecuada, nuestros prejuicios, nuestra formación, nuestros condicionantes previos y nuestras experiencias saldrán a la luz, haciéndonos anticipar lo que pensamos que se va a decir, que a menudo se confunde con lo que realmente se quiere decir.

Evaluar. Es cuando otorgamos valor a lo que oímos o entendimos. En el proceso de evaluación influyen el inconsciente, las creencias y las expectativas propias. El peligro radica en discrepar antes de comprender plenamente. Por lo general, prestamos atención al escuchar porque aceptamos la validez del mensaje. Pero una vez que haya decidido que el mensaje es probablemente válido, debe analizar si hay en él algo de interés para usted. Puede transcurrir un periodo prolongado antes de que se pueda aprovechar esa información. Para determinar el valor del mensaje, tal vez sea necesario retrasar la evaluación final para un análisis más meditado, en particular cuando la información es muy larga, complicada o crucial. Espere pacientemente el instante propicio para expresar su respuesta de evaluación.

Responder. Es la culminación del modelo SIER. En su respuesta, usted expresará a su interlocutor que ha entendido sus problemas y sus necesidades, y que asume la responsabilidad de seguir adelante. Evite las relaciones impetuosas. Sus respuestas deben ser reflexionadas sobre la base de una preparación, percepción, sincronización, interpretación y evaluación adecuadas. Las respuestas erróneas o las omisiones pueden destruir no sólo la comunicación, sino también una relación.

Modelo relaciones (adaptado del modelo *Relations*)

Este modelo le servirá como un seguro en el desarrollo de sus habilidades para escuchar y en el establecimiento de relaciones positivas, además le ayudará a evitar los "corto circuitos" en la comunicación y a esquivar las barreras que obstruyen la comunicación. Los elementos que integran el modelo de relaciones se presentan en forma de acróstico, junto con su explicación.

Relajar la tensión. Una actitud positiva y objetiva ayudará al interlocutor a ser consciente del propósito de la comunicación. La tensión hace que pensemos más en nuestra respuesta que en las palabras que oímos.

Entablar contacto visual sin dejar fija la mirada. La expresión de los ojos, así como la forma en que se dilatan las pupilas, constituyen signos no verbales de comunicación que servirán de indicios sobre los pensamientos o los sentimientos de su interlocutor. Mire directamente a su interlocutor y adopte una actitud de atención. Si le cuesta mirarle a los ojos, mire su frente, a cierta distancia; él o ella no podrá notar la diferencia.

Ladearse hacia el hablante. Esta postura corporal expresa en el oyente una actitud abierta hacia su interlocutor, al que se anima a proseguir la conversación.

Aprender a guardar un silencio activo. Con la aplicación de esta técnica el oyente comunicará a su interlocutor que le escucha, al tiempo que piensa y trata de comprender el mensaje.

Continuar con el interés de seguir escuchando. Anime a su interlocutor a proseguir. Si sabe adaptarse a la intensidad y la forma de hablar de su interlocutor con expresiones faciales y gestos, signos de asentimiento y respuestas guturales de aprobación, dará pie a que éste continúe.

Implicarse en la respuesta. Utilice respuestas no verbales que le involucren en el proceso mental y emocional de su interlocutor. Parafrasee las ideas que escucha, haga preguntas adecuadas que aclaren la conversación. Explique cómo piensa que se siente la otra persona y esté dispuesto a recibir rectificaciones si su apreciación es incorrecta.

Ostentar una postura abierta. Evite cruzar los brazos pues es una postura que da la impresión de que está cerrado a lo que se le dice.

No dejarse distraer por los ruidos. Hay que evitar que los ruidos internos y externos distorsionen el mensaje. Los ruidos pueden ser fisiológicos, como un dolor de cabeza; psicológicos, como incomodidad por una discusión reciente; o ruidos externos, como un teléfono que suena, el televisor encendido, etcétera.

Empatía. Vea a través de los paradigmas de la otra persona, de su ideología; trate de comprender lo que realmente le quiere transmitir. No siempre las palabras tienen el significado obvio que todos les damos, pues muchas veces llevan una carga emocional que se debe identificar.

Situarse frente al hablante. Esta posición demuestra interés y permite verle y oírle mucho mejor. Trate de evitar barreras físicas entre usted y su interlocutor, por ejemplo una mesa o un cancel.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal se refiere a todos aquellos signos que no son palabras escritas u orales. Se refiere a todo aquel significado que un mensaje puede contener, además de, a pesar de, o en lugar del significado transmitido por las palabras orales o escritas.

Es importante recordar siempre que ningún signo de comunicación no verbal, por leve que sea, se puede descifrar con exactitud fuera del contexto del proceso completo de comunicación. El significado de un mensaje no verbal depende del contexto en que se produce y como es muy difícil que un observador, e incluso el mismo receptor, comprenda todos los elementos que pueden ser significantes en determinado contexto, es común que una señal o mensaje no verbal se malinterprete. La dificultad de interpretar una señal no verbal obedece a la variabilidad de circunstancias que pudieran existir en torno a ésta.

El lenguaje corporal se refiere, en realidad, al estudio de tres conceptos: proxémica, indicadores y cinésica. El término proxémica (derivado de la palabra griega que significa "acercarse") abarca el análisis de las posiciones corporales. Indicadores, un término sociológico, se refiere a los objetos que acumulamos en nuestro alrededor. Cinésica es el estudio de los movimientos físicos.

Comunicación no verbal corporal (cinésica o kinésica)

La palabra kinésica deriva del griego *kinen* y significa "mover". Algunos de los objetos de estudio de la kinésica son:

1. *Los gestos y movimientos corporales*:
   a) *Emblemas*: Se usan especialmente durante el desempeño de las actividades en las que se dificulta o se imposibilita el uso de las palabras para comunicarse. Por ejemplo, en los deportes, entre los jugadores.
   b) *Ilustraciones*: Acompañan, ilustran y refuerzan el mensaje verbal.
   c) *Signos de afecto*: Son expresiones faciales que reflejan el estado emocional de la persona. Pueden reforzar o contradecir un mensaje verbal.
   d) *Signos de control o reguladores*: Movimientos corporales y gestos faciales que proveen la retroalimentación que se necesita para saber si se está entendiendo el mensaje, cuándo se necesita clarificación, cuándo se puede iniciar una aportación, cuándo se va a terminar de hablar, cuándo se quiere que se termine de hablar, etcétera.
   e) *Signos de adaptación o adaptadores*: Movimiento corporal y gestos faciales sin intención de comunicar. Son esfuerzos para adaptarse a las necesidades físicas e inmediatas. Por ejemplo, nuestra expresión corporal cuando nos golpeamos sin querer o algo nos duele y emitimos un gesto y un gemido repentino.
2. *Los gestos faciales*: Tienen cuatro funciones principales: la de intensificar o exagerar un sentimiento; la de reducir la intensidad de algún sentimiento; la de neutralizar o esconder el sentimiento, y la de sustituir la expresión de una emoción por otra diferente.
3. *La mirada.*
4. *El tacto.*

Movimientos corporales

El estudio de los movimientos del cuerpo o cinésica parte de la observación que se enfoca en cinco puntos importantes:

a) Centro
b) Cabeza
c) Postura
d) Manos
e) Piernas

Centro. Imagine que una varilla le cruza desde la mitad del pecho hasta el punto medio entre los omóplatos. Después otra varilla que lo cruza lateralmente de una axila a otra. El punto donde ambas varillas se cruzarían es su centro; ahí reside el indicador clave de lo que sentimos con respecto a nosotros mismos y a los que nos rodean. El centro está *abierto* cuando permanecemos erguidos y dando la cara a la persona con quien hablamos; indica

una actitud amistosa y positiva hacia una persona. Está *cerrado* cuando nos abotonamos el abrigo, nos encorvamos, cruzamos los brazos, cuando nos sentamos en una silla con el respaldo hacia el frente (como si estuviéramos cabalgándola), o cuando desviamos la cabeza para hablarle a alguien por encima del hombro. Todas estas últimas posturas denotan negatividad, aunque quizá muchas veces se exagera el significado de cruzar los brazos, pues en realidad es una posición cómoda y no necesariamente negativa. Nuestro centro es *agresivo* cuando sacamos el pecho, proyectamos los hombros hacia atrás y levantamos la barbilla. Se vuelve *sumiso* cuando la persona está cabizbaja, en una postura encorvada y con los hombros arqueados.

La orientación del centro también sirve para controlar la territorialidad. Cuando estamos de pie junto a un desconocido, un centro abierto puede resultar amenazante. Al abrir nuestro centro intensificamos nuestra necesidad de espacio territorial. La orientación también puede indicar la relación de la gente cuando está en grupos.

Cabeza. Imagínese que una varilla pasa por los dos orificios de los oídos, luego imagine otra que va de adelante hacia atrás de la cabeza, a la altura de la punta de la nariz. La varilla de los oídos es la línea del "yo" y la de la nariz es la correspondiente a las demás personas. Al girar en torno a estas líneas, la cabeza puede adoptar cuatro posiciones básicas. Si gira hacia arriba, sobre la línea del yo, se manifiesta superioridad; si gira hacia abajo, se demuestra sumisión. Si la cabeza se inclina sobre la varilla de los otros hacia el interlocutor, indica acuerdo; si se inclina al lado opuesto indica desacuerdo. La inclinación también puede ser signo de evaluación o de reflexión profunda.

Se ha estimado que el rostro puede mostrar y reconocer cerca de 250,000 expresiones faciales distintas. Con frecuencia, cuando manifestamos emociones, las mostramos en forma parcial, pues sólo reacciona una parte de la cara.

La frente es un indicador preciso de los estados físicos y emocionales. El entrecejo fruncido, según las otras características faciales de que se acompañe, puede indicar perplejidad, reflexión profunda, tensión, preocupación, miedo o interés. El sudor en la frente puede indicar esfuerzo o nerviosismo. Una frente amplia confiere fuerza de carácter a la expresión facial, y una frente pequeña o reducida por el cabello da un aspecto más juvenil e informal.

Las cejas pueden suavizar o hacer más recia la expresión de la cara. Las cejas delgadas, apenas dibujadas, dan un toque más maduro y recio a la cara femenina. Las arqueadas son más dramáticas. Las más ligeras, ya sea en el hombre o en la mujer, dan al rostro un carácter dócil. Los párpados indican principalmente viveza o interés. Unos párpados caídos confieren esa mirada somnolienta que motiva a juzgarla de serena, controlada y desentendida.

Los ojos son el principal objeto de nuestra atención en un rostro. La desatención civil es el hábito de dejar que la vista descanse momentáneamente en alguna persona para cambiar de dirección después de un periodo decente. El tiempo varía según la situación y el grupo social. Para mostrar interés prolongamos la mirada. También puede mostrarse interés sexual con la mirada de reojo. Si al caminar por la misma calle fijamos nuestra vista en las caras por un tiempo excesivo, la gente desviará la mirada, o bien, la sostendrá con ánimo de reto.

El contacto visual escaso muestra falta de energía o de propósito. Una mirada que cambia demasiado rápido de lugar también nos intranquiliza, porque es indicio de falta de sinceridad. El parpadeo y la humedad excesivos de los ojos son otro signo negativo; el primero nos hace parecer nerviosos y el segundo demasiado sentimentales o débiles.

El mentón se considera generalmente como un indicador de la reciedumbre personal. La mandíbula cuadrada o angulosa se asocia con la fuerza; la redonda se asocia con cor-

dialidad y franqueza. El mentón prominente puede dar al semblante un cariz de agresivo y desafiante. El mentón hundido sugiere docilidad o falta de carácter. La piel floja alrededor y abajo del mentón resta fuerza a la personalidad.

Postura. Está relacionada muy estrechamente con el centro. Los hombros caídos o encorvados pueden significar muchas cosas, todas negativas. Pueden reflejar agobio, timidez, inseguridad, sumisión, abatimiento, culpabilidad o miedo. Los hombros encogidos pueden hacer que una persona parezca insensible, enojada, impulsiva, beligerante, tiránica o desconsiderada.

La forma en que la gente se inclina suele indicar lo que piensa de los demás e influye en las relaciones de estatura. Cuando nos inclinamos hacia atrás tenemos un aumento artificial de la estatura aun estando sentados.

Manos. La mano tiene cuatro partes básicas: puntas, palma, borde y dorso. Por lo regular, los movimientos en los que intervienen las puntas son enfáticos. Mostrar la palma es un signo amistoso y pacífico. Los ademanes en que interviene el borde de la mano son muy enérgicos, como los golpes de karate. El dorso de la mano indica vitalidad; puede ser agresivo, viril o negativo. El puño cerrado es el signo universal de la fuerza y se usa muy seguido para hacer énfasis.

Piernas. La postura abierta, con los pies separados es muy masculina. La postura cerrada es muy femenina. En casi toda situación tensa donde se está sentado, el varón cruza los tobillos por enfrente. La mujer generalmente los cruza debajo de la silla. Las piernas cruzadas, por su parte, son signo de desprevención o falta de cooperación; las mujeres acostumbran cruzar pierna sobre pierna y los hombres suelen colocar el tobillo sobre la rodilla del lado opuesto. Por alguna razón desconocida, casi nunca tomamos una decisión si no tenemos los dos pies bien plantados sobre el piso.

En cuanto al caminar, el ir muy pegado a la pared da la impresión de timidez. La gente agresiva y dominante camina justo por el centro del corredor.

Ademanes. Los ademanes sociales corrientes se denominan *emblemas*. Con los ademanes mostramos imágenes, como cuando se pide la cuenta en un restaurante o se describe la silueta femenina. Otros sirven para mostrar las relaciones espaciales tanto de distancias como de tamaño, abriendo nuestros brazos o haciendo la indicación con los dedos pulgar e índice. Cuando queremos señalar puntos antagónicos lo hacemos con los dedos de manos opuestas.

Los ademanes a menudo se emplean para imitar a otras personas, o representar sus rasgos característicos como el peso, la estatura, el rostro o algún tic.

Tacto. Al tocarnos a nosotros mismos y a otras personas revelamos cómo nos sentimos en diversas situaciones. Algunos de estos ademanes son indicadores importantes; otros son movimientos que han sobrevivido a su utilidad (por ejemplo, alisar continuamente el abdomen como si se portara un saco). El tacto es una costumbre reprimida en la sociedad actual y restringida a sólo ciertas partes del cuerpo de la otra persona y aun del propio cuerpo. El tocamiento no deseado es la última afrenta que pueden sufrir las necesidades de espacio territorial; por eso la gente literalmente se encoge en el elevador para no tocar a los demás.

En nuestra sociedad es preferible tocar objetos, antes que a nosotros mismos o a nuestros compañeros. Dar vueltas a una pulsera o a un anillo proporciona satisfacción y tranquiliza.

Escepticismo. Cerrar el centro es un indicador de escepticismo, sospecha o del deseo de ocultar algo. Rascarse la cara es otro indicador de este tipo. Para una respuesta negativa, es común imitar con la mano el movimiento de la cabeza.

Nerviosismo. Cuando la gente está nerviosa tiende a moverse o a mover algo, por ejemplo, tamborilear con los dedos en la mesa, golpetear con el lápiz, garabatear un papel, hacer sonar monedas o un conjunto de llaves. El nerviosismo también se combate manteniendo ocupada la boca, ya sea fumando o silbando.

Confianza en uno mismo y superioridad. Levantar las manos por encima de los hombros es un ademán de superioridad. Al colocar las manos tras la nuca y reclinarse hacia atrás, el centro queda tan abierto que casi resulta agresivo. Un signo menos soberbio es entrelazar las manos en forma de oración con los dedos índices extendidos y los codos apoyados sobre la mesa. A veces se apoya el mentón en los dedos pulgares mientras los índices tocan los labios para expresar superioridad. Apoyar las manos en las caderas es un ademán común de seguridad en uno mismo, mientras que la misma postura con los puños cerrados da una impresión mas enérgica. Una postura de seguridad que a menudo utilizan los líderes es la de juntar las manos por detrás.

Insultos y enojo. Nuestro vocabulario de gestos y ademanes está pleno de insultos. El más común es el usado con el dedo medio. Otro muy conocido es el movimiento que consiste en colocar la mano izquierda en la parte del codo del brazo derecho el cual está con la palma hacia arriba y empuñada, para después echar el puño derecho enérgicamente hacia atrás, cerca del hombro. Cabe señalar que estos gestos de insulto tienen diferentes significados en las culturas latinas y en las anglosajonas. Además existen muchos ademanes que antes se consideraban insultos, pero que ahora son menos agresivos, como el hecho de hacer una "trompetilla con la lengua" o el gesto de "le falta un tornillo". Lo mismo ha sucedido con el ademán de señalar con el pulgar hacia el piso en forma de desaprobación o desprecio.

La mayoría de los ademanes que indican enojo son movimientos en que se muestra el dorso de la mano. Otra indicación de enojo es la absoluta ausencia de movimiento. La ausencia de signos de comunicación no verbal constituye una señal en sí.

Comunicación no verbal vocal (paralingüística)

Resulta interesante estudiar la expresión de los mensajes no verbales producidos por la voz. La paralingüística trata lo relacionado con el paralenguaje, que se refiere a todo estímulo producido por la voz humana (con excepción de todas las palabras) que puede ser oído por el ser humano. Estas señales vocales corresponden a fenómenos acústicos específicos muy variados, que se manifiestan como calidad de voz, vocalizaciones y pausas.

Cuando somos los receptores de un mensaje, con base en las señales vocales, realizamos inferencias o juicios que se refieren a cuatro tipos de información:

- Características físicas del emisor (edad, ocupación, clase social, sexo, nivel educativo y región geográfica)
- Su personalidad
- Su actitud hacia el receptor
- Su estado emocional

Los elementos de la calidad de voz y las vocalizaciones producen señales vocales o fenómenos acústicos que se perciben al escuchar la voz humana. Las calidades de la voz comprenden la amplitud y el control del tono, el control del ritmo y de la articulación, la resonancia de la glotis y de los labios.

Dentro de las vocalizaciones se incluyen:

a) Caracterizaciones vocales: reír, llorar, gemir, bostezar, eructar, tragar, inhalar o exhalar profundamente, silbar, suspirar, tararear, toser, susurrar, etcétera.
b) Calificativos vocales: volumen y velocidad
c) Segregadores vocales: "uh-huh", "um", "aha"," hey", "mmm", "uh", "oh" y variaciones de éstas.

Control de la voz. Los sonidos de la voz se forman por una combinación de respiración, fonación, resonancia y articulación.

La respiración normal es un ciclo regular de inhalación y exhalación que se repite en un lapso de tres a cinco segundos. Cuando nos disponemos a hablar inhalamos con mayor rapidez y luego exhalamos de modo controlado. El aire llega a la tráquea y luego a la laringe, donde se produce la fonación. En la manzana de Adán hay dos cuerdas vocales que producen el sonido; el aire que pasa por ellas las une y las hace vibrar. Una serie de músculos extremadamente complejos modifica la longitud, el volumen, la elasticidad y la dureza de las cuerdas y produce variaciones de frecuencia e intensidad sonora. El aire vibrante pasa luego a las fosas nasales, la garganta y la cavidad bucal, creando así la resonancia. La etapa final del proceso del habla es la articulación. La realizamos colocando la lengua, labios y dientes en posición adecuada para emitir cada sonido.

Códigos vocales. Ciertas palabras cumplen exclusivamente una función onomatopéyica o imitadora del sonido. Cuanto mayor es nuestra preocupación por el habla, menos expresivos somos. Cuando estamos nerviosos o sentimos ansiedad, nos basamos más en los sonidos que no pertenecen al habla y que reciben el nombre de muletillas. Por ejemplo, cuando pronunciamos un discurso difícil, inconscientemente recurrimos a ellas para ganar tiempo y pensar mejor lo que vamos a decir; pero en ese caso es más recomendable dejar ciertos lapsos de silencio y llenarlos con lenguaje corporal.

Otro tipo de muletillas son la repetición (ya sea el tartamudeo o el recurso de repetir una frase o palabra completa) y la omisión. El llamado en latín *lapsus linguae* que se presenta cuando "la lengua se nos traba" o decimos una cosa por otra, es otro caso de falta de fluidez.

Cualidades de la voz. La primera cualidad de la voz es el tono, que permite cambiar de altura según el tipo de oración. El tono puede ser delgado, tenso o gutural.

El volumen es la segunda cualidad de la voz. Una de las maneras más eficaces de controlar el significado de las palabras es modificar el volumen para poner de relieve alguna o algunas de ellas. También indica la intensidad de la emoción.

La tercera cualidad es la resonancia. Sin ella, la voz adquiere una cualidad nasal que comúnmente se llama tonillo nasal.

Cuando una persona está constipada se le recomienda hablar más lentamente y exagerar su dicción; al mismo tiempo, debe tratar de bajar su tono.

La cuarta cualidad es lo que en música se llama *tempo*, y se refiere a hablar rápida o lentamente, con fluidez o vacilación.

Comunicación no verbal espacial (proxémica)

La proxémica estudia la expresión de los mensajes no verbales en relación con el uso del espacio. Es la manera en que el hombre percibe, estructura, y utiliza sus espacios personales y sociales. Algunos temas de investigación de la proxémica son: la relación entre la conducta humana y la arquitectura; el espacio interpersonal; y la territorialidad.

La arquitectura y la conducta humana tienen relación pues los objetos del entorno visual-estético influyen sobre nuestra conducta.

Espacio interpersonal. La teoría supone que las personas mantienen ciertas distancias o espacios entre sí, que definen su relación interpersonal. Este espacio se expande o se contrae dependiendo de varios factores, como el tipo de relación que existe entre las personas.

Existen cuatro tipos de distancia interpersonal:

a) *Distancia íntima* (de 0 a 0.5 metros). Esta distancia se da cuando se permite a otras personas que se nos acerquen a una distancia tal que compartimos el calor y el olor de sus cuerpos y el contacto físico directo. La vocalización frecuentemente toma la forma de susurros y la visón es algo distorsionada por la cercanía.

b) *Distancia personal* (de 0.5 a 0.8 metros y la fase lejana de 0.8 a 1.2 metros). Esta distancia nos permite tocar a los demás si extendemos nuestros brazos. A esta distancia podemos percibir los colores y perfumes. Es la distancia que una pareja, por lo general, mantiene en público.

c) *Distancia social* (de 1.2 a 3.5 metros). Se utiliza cuando actuamos informalmente con compañeros de clase o amigos en una reunión social. Los negocios y las conversaciones más formales se desarrollan dentro de este rango. Aquí es donde la mirada mutua es indispensable.

d) *Distancia pública* (de 3.5 a 7 metros). La distancia pública mínima, es decir, la de 3.5 metros, nos da la protección del espacio que generalmente requerimos frente a extraños. Puede que no captemos los detalles de los rostros y los ojos de los demás, pero todavía podemos verlos y oírlos sin forzarnos. En la distancia más lejana (más de 8 metros) es necesario hacer ajustes; se debe hablar más fuerte o utilizar aparatos como micrófonos y hay que hacer gestos y ademanes más amplios; esta distancia es adecuada para dirigirse a grandes audiencias.

Territorialidad. La cantidad de espacio disponible también puede afectar el buen éxito de una asamblea. Si no hay espacio suficiente para los participantes, hay menos posibilidades de éxito con el paso del tiempo. Los espacios pequeños también intensifican el conflicto.

Algunas veces incluso es necesario reclamar el propio territorio personalmente. El espacio territorial se puede manipular para ganar control. Inmiscuirse en el espacio de la gente es una de las formas más comunes de dominio en los negocios.

La estatura ha estado relacionada por largo tiempo con lo deseable y el triunfo. La altura es un símbolo de fuerza y superioridad. Algunas expresiones que son prueba de esto en el lenguaje cotidiano son “estar a la altura de las circunstancias”, “mantener la cabeza en alto”, “ encumbrarse”. También hay expresiones que se refieren a la falta de altura que corroboran esta concepción, como “quedarnos cortos”, “ser cortos de entendimiento”, o “ser de baja calaña”.

Un medio para minimizar las diferencias de estatura es controlar cuidadosamente el sitio de cualquier conversación o entrevista. Ajuste la altura de su sillón si es necesario. Haga de su oficina el lugar ideal para poder controlar. Cuando no pueda realizar una conversa-

ción en su oficina, por lo menos sosténgala afuera de las oficinas de sus compañeros. Otros lugares en donde la ventaja de la altura es relativamente insignificante son en un automóvil o en un avión, en un bar o en un salón de fumar con sillones mullidos y entre una multitud. Exceder en número al grupo interlocutor tiende a neutralizar la fuerza de la altura.

Un último método para minimizar las ventajas de la estatura es actuar agresivamente. Ser uno de los de arriba por lo general significa algo más que estar físicamente arriba o ser alto.

También es importante el lugar que se ocupa al caminar; por ejemplo, ir al frente del grupo denota el mayor rango o posición. De igual modo, sólo un superior puede ceder el lugar.

Nuestra sociedad idolatra el tamaño y lo mismo sucede con la corpulencia física o las dimensiones del cuerpo. Una persona de grandes dimensiones puede imponer respeto y dar la imagen de poder. Si usted es pequeño o delgado, puede compensar esa diferencia modificando su ambiente. Consiga un escritorio grande y pesado. Use sillones de oficina grandes, de brazos altos, de manera que no se puedan mover fácilmente y colóquelos ligeramente separados del escritorio. Grandes libreros, pinturas enormes, diagramas gigantes, todo eso sirve para reducir las diferencias de estatura entre la gente. Si su oficina es pequeña, utilice una iluminación que contribuya a dar el mismo efecto. Use luz tenue, pues la luz intensa hace resaltar los detalles de los objetos haciendo que se vean más pequeños. Además, una luz suave elimina cualquier rasgo negativo, como muebles gastados o pintura deficiente.

Al sentarse trate siempre de ocupar los sitios que den la espalda a la pared, pues cuando uno da la espalda a la puerta se siente desprotegido, además de que es el lugar donde se perciben más los sonidos exteriores que pueden distraerlo. Si está negociando en un terreno que no es el suyo, quizá se le haga el juego de colocarlo de espaldas a la puerta a propósito para evitar su concentración.

En el caso de una conferencia es mejor extender a la audiencia hacia el fondo en vez de hacia los lados, pues a los lados se pierde la atención hacia el hablante.

Indicadores. Es la información acerca del aspecto de la gente y el ambiente, incluyendo sus posesiones y accesorios. Los indicadores varían en cuanto al tiempo que permanecen estables: pueden permanecer inalterables por siempre, sólo por una sesión o incluso pueden cambiar antes de finalizar la sesión.

Indicadores duraderos. No cambian de una sesión de comunicación a otra. Algunos son artículos físicos como edificios y terrenos, y los artículos personales como los uniformes. Las características físicas pueden o no ser duraderas, así que asegúrese de tomar en cuenta lo que probablemente verá otra vez.

Indicadores temporales. Éstos permanecen durante una sesión de comunicación. Algunos ejemplos son el peinado, el vestido, el clima, la salud o el lugar. La hora del día es otro aspecto importante del ambiente. Algunas personas son "vespertinas" y otras "matutinas"; cada uno tiene su ciclo que va cambiando conforme avanza el día. También la temperatura y el clima influyen de manera importante en las personas. Comience por darse cuenta qué tan saludable se siente la otra persona.

Indicadores momentáneos. Permanecen vigentes sólo durante una parte de la sesión. Ejemplos de éstos son las distracciones, los cambios de local y el material audiovisual. Los indicadores momentáneos más comunes son las distracciones; cuando su audiencia, ya sea que esté integrada por una persona o varias, está distraída, deténgase y distráigase usted también. Luego de un momento, la atención regresará y su audiencia estará lista para continuar. Como la mayoría de las emociones fuertes, la curiosidad tiene una corta vida.

Otro hecho que debe tomar como regla es no cambiar de local. Si por alguna razón tiene que hacerlo, cambie a un local que facilite más la comunicación. Cualquier grupo de material visual, ya sea formal o garabatos improvisados, es un indicador momentáneo. Si asiste a una reunión asegúrese de recoger todos sus papeles y llevárselos para no proporcionar ninguna información no planeada.

Los auxiliares visuales son una distracción con propósito y deben utilizarse solamente cuando las palabras y el cuerpo no basten por sí solos.

Existe otra clasificación de los indicadores en cuanto a su fuente:

Indicadores personales. Por lo general tratamos de que los sitios que ocupamos reflejen nuestras costumbres y forma de pensar. Estos rasgos se dejan ver a través de las posesiones y el decorado. Las pinturas son una buena fuente de información de los gustos de los ocupantes de un lugar. De cualquier forma, tenga cuidado al hacer comentarios acerca de una pintura o de una obra de arte, ya que sus palabras podrían resultar ofensivas aun cuando intente hacer algún cumplido. Los títulos, certificados y trofeos le informarán acerca de las actividades del ocupante y de lo que lo enorgullece.

Las decoraciones originales o caprichosas son pretextos para denotar posición, ya sea jerárquica o mental. Los rompecabezas en los escritorios son buenos para mantener el control sobre sus visitantes, lo mismo que un objeto que suscite preguntas o que le den una ventaja psicológica.

Indicadores compartidos. Son los objetos grandes, inmuebles o difíciles de mudar, como escritorios, estatuas y libreros. El escritor Michael Korda señala que las oficinas situadas en las esquinas de un edificio reflejan la mayor fuerza y posición dentro de la organización. El tamaño y el mobiliario de la oficina también son indicadores.

Indicadores públicos. Son las cosas que nos rodean y que no solamente son compartidas, sino que están expuestas al público en general, como las casas, los museos, los monumentos, los centros comerciales, las vías públicas, los estadios y los parques. Son indicativos de nuestra cultura y hábitos de vida. Así como ciertas áreas de una ciudad tienen mayor rango social que otras, así también se considera que ciertas ciudades tienen más prestigio que otras.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

La palabra **asertividad** proviene del latín *asserere*, *assertum* que significa afirmar. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, además de comunicación segura y eficiente.

Ser asertivo quiere decir ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento, es decir, conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, pero también implica tener el control del propio "yo". Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses ni comprometer nuestros principios.

La asertividad se relaciona con la capacidad de mejorar nuestra habilidad en el trato con otros; incluye una comunicación más eficiente, un control del estrés a través de una mejor relación con otras personas y un manejo adecuado de las situaciones problemáticas. Es asertivo el individuo que es capaz de expresar sus necesidades, opiniones o sentimientos, seguro de que no será dominado o utilizado contra su voluntad.

Durante la infancia, fuimos condicionados por las personas y las circunstancias que nos rodeaban; pronto nos acostumbramos a complacer a nuestros padres y a otros adultos responsables de nuestro entrenamiento social. A menudo el niño complace y es sumiso, pues se le enseña que esto es un buen comportamiento mediante recompensas consistentes en regalos y sonrisas.

Con el paso del tiempo, conforme el niño se vuelve adulto, la adaptación juega un papel importante. También los prejuicios acerca de los roles influyen en su formación; así por ejemplo, es muy probable que una persona dé por sentado que para una dama es impropio expresar rabia, o que llorar en público es signo de debilidad, o que los hombres deben ser más agresivos y ambiciosos que las mujeres.

El comportamiento asertivo requiere de un proceso cognitivo más que de una reacción instintiva, a diferencia de los comportamientos pasivos y agresivos, que parecen más naturales. Cabe señalar que los comportamientos agresivos y pasivos no son necesariamente negativos. Hay circunstancias en las que resultan apropiados, por ejemplo, cuando se manifiesta indignación ante la injusticia social. La opción asertiva puede que no sea siempre el comportamiento mejor elegido.

Las características de una persona asertiva son:

1. Se siente libre de manifestarse.
2. Puede comunicarse con personas de todos los niveles.
3. Tiene una orientación activa en la vida. Es proactiva.
4. Actúa del modo que juzga respetable. Acepta sus limitaciones.
5. Acepta o rechaza de su mundo emocional a las personas con delicadeza y a la vez con firmeza.
6. Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.

El doctor Joseph Wolpe define la conducta asertiva como la expresión adecuada de cualquier emoción que no sea la ansiedad, ya que ésta no es una emoción original, sino el resultado de procesos neuróticos.

Las personas no asertivas son gente inhibida que, en términos psicológicos, creen tener mil razones para no actuar, se creen insuficientes y viven la vida según las reglas y los caprichos de otros; no saben a fondo quiénes son, qué sienten ni qué quieren. Con frecuencia tratan de justificar su pasividad y temor con excusas.

Los individuos no asertivos sufren las tristes y graves consecuencias de su inseguridad: falta de desarrollo personal, falta de éxito, relaciones rudimentarias e insatisfactorias, angustia mental y síntomas psicosomáticos que van de la fatiga y la migraña a las úlceras, la frigidez y la impotencia.

Algunas características del sujeto atrapado dentro de esta definición son las siguientes:

- Es demasiado complaciente con los demás, porque teme ofenderlos.
- Cree que los derechos de los otros son más importantes que los suyos.
- Se siente tímido ante los superiores y representantes de la autoridad.
- Con suma facilidad se siente ofendido por lo que los demás dicen o hacen.
- Es pasivo y débil o, por el contrario, es agresivo y pendenciero.
- No expresa adecuadamente lo que siente y quiere; se diría que espera a que le adivinen lo que sufre y se molesta cuando necesita algo y los otros no le responden.
- Tiene miedo al éxito, si bien lo disfraza de mil maneras.
- Sufre una dependencia molesta, pero no se atreve a romperla.

- Su tónica general es de frustración, insatisfacción, depresión, soledad, bloqueo, culpa, resentimiento, inhibición y falta de control.
- Se siente obligado a dar mil explicaciones y/o justificaciones de lo que hace o no hace.
- Con frecuencia se siente deprimido y no sabe por qué.
- Permite que los otros lo involucren en relaciones que no son de sus agrado.

Por otra parte, hay que decir que la asertividad no es un estado permanente. Cuando una persona cambia, también cambian las situaciones de la vida. Entonces resulta importante aprender nuevas modalidades para afrontar estos desafíos. A continuación se expone una situación hipotética a manera de ejemplo.

Un miembro de su equipo ha cometido un pequeño error que usted pasó por alto, pero que su superior sí detectó. Este último entra repentinamente en su despacho y dice: "¡Estos componentes no son los correctos. Usted es tan descuidado que no entiendo que sea el supervisor!" ¿Cuál sería su respuesta?

a) "Tiene usted razón. Lo siento mucho… debería haberlo comprobado. No sucederá de nuevo. Me encargaré de este asunto enseguida".

b) "¿Se ha levantado con el pie izquierdo esta mañana? Voy a ignorar su comentario".

c) "Lamento que se cometiera un error en ese pedido. Sin embargo, está usted equivocado al decir que soy un descuidado y me molestan sus comentarios acerca de mi capacidad como supervisor. Mi nivel y el de mi equipo es alto. Los errores ocurren a veces".

Respuesta: La opción *a*) es demasiado pasiva. Tenga cuidado; si toma una posición tan pasiva cuando usted o su equipo están siendo atacados verbalmente, es como si pidiera nuevos abusos de esta clase para el futuro. La *b*) puede ser tomada como una respuesta ruda y agresiva y, lo más importante, no tiene en cuenta el hecho de que ha sido usted, no sólo su trabajo, quien ha sido atacado verbalmente. La opción *c*) es la respuesta apropiada y asertiva al ataque de su jefe. Reconoce y se disculpa por un error cometido, pero no permite que se le critique injustamente a usted o a su equipo.

Control de la tensión

Es imposible parecer asertivo mostrando signos de estrés. El lenguaje corporal lo delatará. No importa qué palabras escoja; por muy asertivas que sean, si se expresan con un timbre de voz equivocado, en un tono demasiado alto o bajo y con una expresión facial o una posición corporal inadecuada, el nivel de asertividad será ineficaz. Se le percibirá entonces como una persona aprensiva, emocional, hostil o agresiva.

Un ejercicio para liberarse de la tensión consiste en tensar todo el cuerpo lo más fuerte que sea posible, incluyendo los músculos de la cara. Manténgase así durante un segundo o dos y relaje rápidamente toda la tensión al máximo que le permita el lugar donde se encuentre; si puede, repita el ejercicio. Después respire profundamente dos veces y estará listo.

Pensamiento positivo

Un factor común al comportamiento pasivo y al agresivo es la falta de autoestima. Para aumentar su autoestima, primero debe dedicar un buen rato a conocerse usted mismo.

Algunos errores o accidentes que nos pasan, como manchar nuestro vestuario o tropezarnos, son el tipo de cosas que pueden menoscabar la confianza, por lo menos momentáneamente. La disminución de la confianza es igual a una pérdida de autoestima, que puede dar como resultado un comportamiento no asertivo.

Empiece tomando una hoja y haga una lista de todas las cosas que no le gustan de su persona. Puede incluir características negativas identificadas por otros, en el caso de que quiera anotar cómo le ven los demás. Sea honesto. Ahora marque aquellas que sean imposibles de remediar o sobre las que no tiene ningún control, como el color de sus ojos, su estatura o las enfermedades que padece. Éstas son cosas que tiene que aceptar, y podrá apreciarse a pesar de ellas.

A continuación marque las características negativas que usted está dispuesto a aceptar porque, en última instancia, las considera como algo positivo, como sería responder fuerte ante ciertas circunstancias. La última fase es elaborar una lista donde aparezcan los defectos, faltas y rasgos de comportamiento negativo restantes y que desea cambiar. De esta forma, usted ha dado el primer paso, que es identificar cuáles son sus aspectos problemáticos sobre los que tiene que trabajar aplicando las técnicas que conozca o aprenda.

Un vocabulario claro y conciso es un aspecto siempre importante de ser asertivo, así como también la habilidad de formular las frases no de manera negativa sino positiva, lo que ayuda a que la gente se encuentre más tranquila y más receptiva. Por esa razón, nunca hable con usted mismo de manera negativa, pues esto lo llevará a la duda y a la pérdida de autoestima. Pensamientos miserables como: "soy un inútil" o "ella debe pensar que soy un idiota", le hacen perder energía y poder. Nosotros creamos nuestra propia realidad, pero lamentablemente, es mucho mas fácil pensar de modo negativo que positivo.

Necesita expresar su autoafirmación nueva en voz alta varias veces. Por alguna razón, el hecho de expresarse en voz alta ayuda a reafirmar la creencia positiva, así que en lugar de escuchar y creer a su voz interna cuando le dice que "no puede", sustitúyala por algo como "pase lo que pase, puedo con esto". Es sorprendente, pero en un principio no es importante si cree conscientemente en las palabras o no. Al decirlas en voz alta, su yo interno reaccionará a este proceso y se hará cada vez más fuerte y fiable.

Derechos de una persona asertiva

En relación con la asertividad, existen ciertos derechos básicos de todo individuo:

1. **Cada persona tiene derecho a ser su propio juez.** Debemos asumir la responsabilidad de nuestra propia existencia en lugar de depositarla en los demás.
2. **Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.** Aquí cabe recordar que estamos en una sociedad con normas judiciales y morales, y aunque no estamos obligados a dar explicaciones o excusas por nuestros actos, sí tenemos la responsabilidad de aceptar las consecuencias de esos actos.
3. **Tenemos derecho a definir nuestra propia responsabilidad en los problemas ajenos.** Aun cuando nuestras acciones puedan haber sido causa directa o indirecta de los problemas de otros, estos últimos tienen la responsabilidad de resolver sus propios problemas, cualquiera que fuera la causa. Por otra parte, hay ocasiones en que no tomamos alguna acción por no causar molestias a otros, sabiendo que debemos o queremos tomar esa acción.
4. **Tenemos derecho a cambiar de parecer.** Nadie es inmutable y rígido. Nuestros intereses se modifican según las condiciones, y con el paso del tiempo llegamos a reconocer que nuestras opciones pueden favorecernos en una situación determinada y perjudicarnos en otra.
5. **Tenemos derecho a cometer errores … y a ser responsables de ellos.** Errar forma parte de la condición humana, pero eso no nos exime de asumir nuestra responsabilidad. Sin embargo, no demos más importancia a los errores de la que tienen.

6. **Tenemos derecho a decir "no lo sé".** Nadie está obligado a tener siempre una respuesta para todo o a saberlo todo.
7. **Tenemos derecho a actuar sin la aprobación de los demás.** Sea cual sea nuestra conducta, siempre habrá alguien a quien no le guste, o que se sienta herido o molesto con ella.
8. **Tenemos derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica.** No siempre el raciocinio lógico puede predecir lo que ocurrirá en una situación dada. En particular, la lógica resulta muy poco útil cuando están en juego nuestros deseos, motivaciones y sentimientos, y los de los demás.
9. **Tenemos derecho a decir "no me importa" o "no me interesa".** Es obvio que no podemos ocuparnos de todo. Aquí cabe el dicho "el que mucho abarca poco aprieta".
10. **Tenemos derecho a rehusar peticiones sin sentirnos culpables o egoístas.** Los humanos somos seres con recursos limitados; necesitamos administrarlos para asegurar lo que es más importante de acuerdo con nuestra escala de valores.
11. **Tenemos derecho a ser felices.** La felicidad implica satisfacer nuestras necesidades, lograr nuestros objetivos y procurarnos un bienestar sin lesionar derechos ajenos.

Habilidades de comunicación y asertividad

La gente que no es asertiva, que es tímida o que carece de confianza, a menudo encuentra difícil iniciar conversaciones con otros, especialmente en una reunión ocasional, pues siente que no tiene aptitud para la charla. Muchas personas encuentran relativamente fácil comunicarse a nivel profesional, cuando el contenido es técnico u orientado hacia los negocios, pero titubean cuando se ven orillados a conversar con superiores, colaboradores y clientes en un nivel más personal.

Además, hay personas poco asertivas cuya confianza en sí mismas desaparece cuando los otros no las escuchan. Para comprobar esto, recuerde cómo se siente cuando otros le interrumpen para expresar sus propias opiniones, o cambian el tema antes de que usted termine de hablar.

El truco para entablar una charla es hacer preguntas abiertas, es decir, que no se puedan responder sólo con un sí o un no. Esto invita a la otra persona a dar más información sobre la cual basar su conversación. En la conversación trivial se debe tener valor para dar el primer paso. *Haga una pregunta apropiada de una manera acogedora y despejada*. Esto es algo de suma importancia, ya que muchas personas que se animan a empezar la charla plantean su pregunta de una manera que incomoda o llama poco la atención de los demás. Sea creativo.

En la comunicación asertiva también entra el lenguaje corporal. Por ejemplo, una actitud agresiva se expresa en una postura recta que hace aparecer a la persona como fuerte y desafiante; es probable que la persona en estas circunstancias tense los músculos de la cara, que manifieste una sonrisa ambigua, y que tenga la mirada fría y los ojos semicerrados. Sus movimientos son tensos y agitados, lo que demuestra impaciencia. La persona agresiva puede invadir su espacio, colocándose demasiado cerca, agitando la cabeza hacia delante y apuntando con los dedos y el puño cerrado. Su tono de voz es alto, y su mirada fija y dura.

Por otra parte, una apariencia desaliñada es típica de una persona pasiva y tímida. Cuando una persona de este tipo toma asiento, tiende a encoger el cuerpo. Por lo general, cruza fuertemente los brazos y piernas. Su rostro denota una expresión sombría, con la barbilla baja; los hombros están encorvados. Todos éstos son signos obvios de estrés, tensión y ansiedad. Sus movimientos suelen ser tensos y agitados, cambiando con frecuencia

de posición. Esa misma tensión hace torpes a estas personas, los objetos se les resbalan de las manos y los papeles se les caen. Puede haber en ellas un deseo de mantener una distancia física o incluso de alejarse más de su interlocutor. Cuando están sentados, inconscientemente pueden acercar los codos y rodillas al cuerpo en una posición de abrazo. Sus manos están empuñadas, o tal vez las abran y cierren con nerviosismo. También es común que se toquen continuamente el cabello. A menudo la boca está oculta tras la mano al hablar y abundará el manoseo de la cara. El contacto visual es casi nulo. Hay casos desconcertantes de personas que cierran los ojos por mucho tiempo. O por el contrario, quizás el contacto visual sea fijo, casi colgándose de cada palabra que el otro dice. Una persona pasiva y tímida hablará lentamente y usará muchas muletillas como son los famosos "uhmm" y los "ehh".

En el lado opuesto, una persona asertiva mantiene una postura erguida, calmada, despejada, con las manos colgando libremente a los lados o reposando en el regazo. Sólo cruzará los brazos o las piernas cuando realmente esté relajada. Su rostro mostrará sinceridad, confianza y sensibilidad. Saluda a otros con una sonrisa auténtica y levantando la ceja ligeramente. Sus movimientos son estables, regulados y relajados. Con frecuencia deja ver las palmas de las manos. Su contacto visual es directo y regular, mostrando interés y atención.

Sugerencias para lograr una comunicación asertiva

- Sea directo. Diga exactamente lo que siente o piensa; sobre todo no dé nada por sentado cuando hable. No haga suposiciones.
- Enfréntese al problema, no a la persona.
- Trate lo específico y no generalice. Sea específico a la hora de comentar el problema; establezca hechos, no acuse.
- No ofrezca disculpas más de lo necesario. Es suficiente con que lo haga una vez si lo hace con sinceridad. Sea selectivo en sus disculpas.
- No dé excesivas explicaciones.

Técnica del espejo

Si quiere relacionarse con otros adecuadamente, reflejar sus movimientos puede tener un buen efecto. Sin embargo, si se excede con esta técnica, logrará el efecto contrario. Debe tener respeto por las otras personas. Modifique su posición ligeramente, de una manera lenta y gradual, para estar más a tono con la postura de la otra persona. Incluso trate de imitar sus gestos con discreción. Recuerde que la persona está mucho más dispuesta a escuchar y a respetar sus puntos de vista si usted se comporta de forma similar a ella. De otra forma, es probable que la otra persona no quiera adaptarse al estilo de usted. Si quiere que las cosas fluyan, debe ser usted quien comience el juego de adaptarse y reflejar los movimientos del otro.

Sin embargo, una vez que sienta que la relación está establecida, entonces puede llevar a la otra persona poco a poco en la dirección que desee, volviendo lentamente a su propio estilo. Si ha tenido éxito en crear una afinidad, el otro le seguirá sin ninguna dificultad.

Técnica del disco rayado

Como su nombre lo sugiere, esta técnica consiste en repetir un mensaje hasta que la otra persona acabe aceptando ese punto de vista. De acuerdo con esta técnica se pueden dar ra-

zones de la demanda y añadir detalles cuando ayudan a la propia causa. Se reconoce la posición de la otra persona, pero se ignoran las cuestiones irrelevantes que nos desvían del objetivo. En este marco, se recomienda concluir la interacción reiterando su afirmación asertiva para sellar el acuerdo. Todo este diálogo puede llevarse a cabo usando un tono de voz calmado y agradable pero firme. El disco rayado es una técnica asociada generalmente con la negación. Primero, debe asegurarse mentalmente de lo que quiere y no quiere. Hablar de modo claro y conciso, si es posible usando un "no" en su réplica para no dejar dudas a la otra persona acerca de lo que usted quiere. Dé sólo los detalles necesarios en su discurso, una razón breve en su respuesta o una disculpa si usted lamenta de verdad no poder acceder a la petición del otro. La clave es mostrar empatía pero ser persistente.

Demuestre a la otra persona que la ha escuchado y que la entiende, pero que de ningún modo cederá. El otro intentará dar razones de por qué debe aceptar lo que él o ella quiere, le intentará mostrar que el punto de vista de usted es ilógico, usará súplicas o ruegos y otros mensajes ocultos para hacerlo sentir culpable por su negativa, para tratar de que ceda y acceda a sus deseos. Usted debe decidir si puede ser flexible en el asunto y trabajar juntos hacia un compromiso aceptable o si se mantiene inamovible.

Éste es un ejemplo de la técnica de disco rayado:

Juana: Ángela, aquí está el reporte que te había prometido. Necesito que esté listo para mañana antes del almuerzo.
Ángela: La situación cambió desde que te dije que esto podría ser posible. Lo siento Juana, he estado intentando telefonearte, pero un trabajo encargado por el gerente es prioritario. Yo quisiera aceptar tu informe y tenerlo preparado antes del mediodía de mañana, pero no puedo.
Juana: ¿Qué? ¿Por qué el gerente tendría que ir antes que yo en estas cosas? ¡Te hablé de mi informe y tú me aseguraste que el trabajo estaría hecho!
Ángela: Entiendo que estés enojada. Sin embargo, no puedo decidir sobre la carga de trabajo de mi equipo, y el encargo del gerente tiene prioridad; así que no creo que pueda tenerlo para mañana.
Juana: Bien, entonces, ¿qué se supone que tengo que hacer? Sabes las razones por las cuales yo lo necesito para mañana… debo enviarlo por fax a los jefes de zona. Estoy molesta contigo. ¿Cómo pudiste posponer mis necesidades?
Ángela: Yo podría conseguir que una agencia de mecanógrafas hiciera el trabajo. Telefonearé y veré si ellos pueden cumplir con tu plazo.
Juana: …y nosotros sabemos la calidad de trabajo que ellos hacen. Preferiría hacerlo yo misma. No, tú me dijiste que harías el trabajo, y eso es todo.
Ángela: Juana, lo siento mucho, pero no, mi equipo no puede recibir tu informe, ni podrá prepararlo para mañana antes del mediodía.

Es importante tener presente que cuando se dice no, se trata de una negativa a una petición, y no de un rechazo a la persona.

Del mismo modo que no se hará más delgado mirando un video de ejercicios, tampoco se volverá más asertivo con sólo leer las palabras escritas al respecto. Necesita estar comprometido a modificar sus patrones de conducta. Practique sus habilidades con alguien a quien quizá no vuelva a ver. Si se equivoca, sepa perdonarse, e identifique lo que haya podido aprender de la interacción; y entonces, inténtelo de nuevo.

Ser asertivo no le da el control sobre su vida, pero le facilita obtener lo que pide o alcanzar lo que necesita. También recuerde que las personas que lo rodean necesitan tiempo pa-

ra crecer junto a usted y es posible que alguno le señale sus fallas anteriores y, más aún, que le tenga desconfianza a su nueva actitud.

EJERCICIO 1

Objetivo:
Comprobar prácticamente la capacidad de análisis sobre el lenguaje no verbal y de la captación de emociones y mensajes intrínsecos, así como de los obstáculos incluidos en la comunicación no verbal.

Tiempo estimado: 20-30 segundos por foto de cada serie. Total: 10 minutos

Requisitos:

Las imágenes siguientes u otras que el grupo proporcione.

Papel y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo:

Analice el siguiente bloque de imágenes durante un par de minutos. Escriba sus reacciones a cada imagen. ¿Qué sintió, qué le transmitió la imagen de la persona, qué ideas puede tener esa persona, qué conocimientos posee, en qué está pensando o qué está sintiendo en ese momento?

Compare con algunos compañeros su análisis y note las diferencias y las similitudes que tuvo. Por último analice cómo esas diferencias o similitudes pueden ayudar o entorpecer la comunicación.

De igual forma que el ejercicio anterior, analice las señas siguientes. Aparte escriba en qué contextos o situaciones pueden emplearse esos ademanes.

EJERCICIO 2

La historia
Objetivo: Demostrar la confusión de las inferencias con los hechos.
Tiempo estimado: 30 minutos
Requisitos:

La lectura "La historia"
Hoja de respuestas
Desarrollo:

- Leer la historia detenidamente.
- Llenar la hoja de respuestas.
- Abrir una discusión con base en la clave de las respuestas.
- Determinar cuáles fueron las fallas de esta comunicación.

La historia

"Un hombre de negocios acababa de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció y demandó dinero. El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente".

Conteste si la aseveración es verdadera, falsa o si no se puede saber.

1. Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces de su tienda.	F	V	?
2. El ladrón era un hombre.	F	V	?
3. El hombre que apareció no demandó dinero.	F	V	?
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño.	F	V	?
5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo.	F	V	?
6. Alguien abrió una caja registradora y salió corriendo.	F	V	?
7. Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja huyó a toda carrera.	F	V	?
8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuánto.	F	V	?
9. El ladrón demandó dinero del dueño.	F	V	?
10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda.	F	V	?
11. Era a plena luz del día cuando el hombre apareció.	F	V	?
12. El hombre que apareció abrió la caja registradora.	F	V	?
13. Nadie demandó dinero.	F	V	?
14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero, y un miembro de la fuerza policiaca.	F	V	?

Respuestas

1. (?) ¿Está seguro de que el hombre de negocios y el dueño no son la misma persona?
2. (?) ¿Puede hablarse de un robo necesariamente?
3. (F) Una fácil para que no decaiga la moral.
4. (V)
5. (?) Parece poco probable pero la historia no excluye esta posibilidad.
6. (V)
7. (?) No sabemos quién extrajo el contenido de la caja ni necesariamente es cierto que el hombre haya huido.
8. (?) La cláusula dependiente es dudosa; la caja registradora pudo o pudo no haber contenido dinero.
9. (?) ¿Seguros de que era un ladrón?
10. (?) Es probable que el hombre haya aparecido frente a una ventana, o se haya quedado en la puerta, sin haber entrado realmente a la tienda.
11. (?) Las luces de las tiendas generalmente pertenecen prendidas durante el día.
12. (?) ¿No sería posible que el hombre que apareció haya sido el dueño?
13. (F)
14. (?) ¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y el hombre que apareció.

EJERCICIO 3

Teléfono descompuesto
Objetivo: Observar el cambio de la información a través de la distorsión desde su fuente original hasta su destino final.
Tiempo estimado: 30 minutos
Requisitos:
El instructor debe llevar un pequeño mensaje escrito, que puede ser del siguiente tipo:

> "Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo".

Desarrollo:

- Se solicita la participación de seis voluntarios y se numeran. Cinco de ellos salen del salón.
- Se lee el mensaje al voluntario número 1 y se le pide al número 2 que regrese al salón.
- El número 1 dice al número 2 lo que le fue dicho por el instructor sin ayuda de los observadores.
- Se pide al número 3 que regrese y el número 2 le retransmitirá el mensaje al número 3, sin ayuda del 1, y luego el 3 al 4 y así hasta llegar al 6.
- El voluntario número 6 escribirá en el pizarrón el mensaje que recibió y éste deberá compararse con el original.

EJERCICIO 4

Comunicación intrapersonal
Objetivo: Tener una comunicación sincera y asertiva con uno mismo es el primer paso para poder comprender las emociones y formar conexiones adecuadas para la comunicación.
Tiempo estimado: 15 minutos
Desarrollo:
Consiga una foto de cuando usted era pequeño(a) en una edad en la que ya tenía ideas del mundo y de la que actualmente tiene recuerdos. Mire la foto y escriba una carta para usted mismo, donde platique qué ha sido de usted, cómo se ha comportado en el mundo, si ha sido fiel a sus ideas de niño o joven. Extiéndase cuanto quiera, sea sincero y después analice la carta.

EJERCICIO 5

Expresión sin rostro
Objetivo: Este ejercicio nos enseña a ver qué tan buenos somos reconociendo otros indicadores corporales además del rostro y también qué tan buenos somos para expresar esas emociones, sensaciones o situaciones con el cuerpo únicamente.
Tiempo estimado: 45 minutos
Desarrollo:

- Se hacen unas tarjetas pequeñas, donde se escribe el nombre de algunas emociones o sensaciones (una en cada tarjeta).
- Se pide que pasen algunos voluntarios para que tomen una tarjeta.
- Sin hablar y sin hacer ningún gesto facial, sólo con el movimiento de su cuerpo deberán expresar esa emoción o sensación.
- El grupo deberá reconocer qué emoción está expresando, y se hará una votación para elegir la respuesta. Es importante decir que no se estará adivinando. Se hará una sola votación, sin poder cambiar de parecer.
- Al finalizar se cotejará para ver si los resultados mayoritarios de la votación corresponden realmente con lo que estaba escrito en la tarjeta.

BIBLIOGRAFÍA

AILES, Roger, *Tú eres el mensaje: la comunicación a través de los gestos, la imagen y las palabras*, Barcelona, Paidós, 1988.

ARGYRI, Chris, *et al*., *Comunicación eficaz*, tr. de María Elena Aparicio Aldazabal, Bilbao, Deusto, colección Harvard Business Review, c2000.

BALLESTA, Javier y Plácido Guardiola, *Escuela, familia y medios de comunicación*, Madrid, ccs, 2001.

BARQUERO Cabrero, José Daniel, *Comunicación y relaciones públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*, Madrid McGraw-Hill, 2002.

BECVAR, Raphael J., *Métodos para la comunicación efectiva: guía para la creación de relaciones*, México: Limusa, 1978.

BOUNDS y Woods, *Teoría y diseño organizacional*, 6ª. ed., México, Thomson, 1999.

CESTERO Mancera, Ana María, *Comunicación no verbal y enseñanza de lenguas extranjeras,* Madrid, Arco Libros, 1999.

Cómo comunicarse efectivamente: escuche activamente, videocasete, formato VHS, 18 min., México: Películas Ebesa, 1990.

D'APRIX, Roger, *Comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*, Barcelona, Granica, 1999.

Del Río González, Cristóbal, *Adquisiciones y abastecimientos*, 4ª. ed., México, Thomson 2002.

DORIS, Martín y Boeck Karin, *Qué es la inteligencia emocional*, Madrid, EDAF, 1997.

DUBRIN, Andrew J., *Fundamentos de administración*, México, Thomson, 2000.

_____, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, México, Thomson, 2002.

EVANS y Lindsay, *Administración y control de calidad,* 4ª. ed., México, Thomson, 1999.

GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1995.

HELLRIEGEL, Slocum y Woodman, *Comportamiento organizacional*, 8ª. ed., México, Thomson, 1999.

HOMS Quiroga, Ricardo, *Comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.

LOZANO Rendón, José Carlos, *Teoría de la investigación de la comunicación de masas*, México, Prentice Hall-Adisson Wesley, 2000.

MATTELART, Armad y Michéle Mattelart, *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997.

MCENTEE Sullivan, Eileen, *Comunicación oral*, 2ª ed., México, McGraw-Hill, c2004.

MÍNQUEZ Vela, Andrés, *La otra comunicación: Comunicación no verbal*, Madrid, ESIC, c1999.

O'GUINN, Thomas C., Chris T. Allen y Richard J. Semenik, *Publicidad y comunicación integral de marca*, tr. de Manuel Ortiz Staines, 3ª ed., México, Thomson, c2004.

RIBEIRO, Lair, *La magia de la comunicación*, tr. de Joa Salvador Vergés, Barcelona, Urano, 1998.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª. ed. México, Thomson, 2002.

ROJAS Soriano, Raúl, *El arte de hablar y escribir: Experiencias y recomendaciones*, 4ª. ed., México, Plaza y Valdés, 2002.

RYBACK, David, *Trabaje con su inteligencia emocional*, Madrid, EDAF, 1998.

SAUSSURE, Ferdinand de, *Curso de lingüística general*, 3ª. ed., México, Nuevomar, 1988.

SCHEINSONH, Daniel, *Mas allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*, 2ª. ed. Buenos Aires, Macchi, 2000.

SILBERMAN, Mel y Freda Hansburg, *Inteligencia interpersonal*, Barcelona, Paidós, 2001.

SOTO, Eduardo, *Comportamiento organizacional. El impacto de las emociones*, México, Thomson, 2001.

WATZLAWICK, Paul, Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana*, 12ª ed., Barcelona, Herder, 2002.

PÁGINAS WEB

http://icarito.latercera.cl/enc_virtual/castella/comunicacion.htm
Comunicación y lenguaje
En esta referencia se encuentra material de temas relacionados con el proceso de la comunicación y el lenguaje, su descripción elemental, algo de historia y algunos textos informativos.

http://www.comunicacionymedios.com/Reflexion/teorias/teorias-index.htm
Teorías de la comunicación
Esta referencia incluye algunos enlaces a artículos escritos por especialistas en el tema de la comunicación.

http://www.portalcomunicacion.com/dialeg/esp/web/continguts.html
Comunicación y diversidad cultural
En este sitio se describe la relación entre la comunicación y la diversidad cultural; además, contiene una buena descripción de los distintos factores que afectan a la comunicación social.

http://usuarios.lycos.es/doliresa/index-9.html
Influencia de la comunicación no verbal en la conducta no asertiva de los alumnos del CLEI 4ºB del liceo integrado para jóvenes y adultos "mesa y posada" del municipio de Envigado. Esta referencia contiene la información de un trabajo de investigación sobre la comunicación no verbal, algunos conceptos interesantes como la personalidad, la postura, los movimientos del cuerpo y conceptos del aprendizaje emocional.

http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/empatia.htm
Última Revisión: 20/03/2004

http://www.medicadetarragona.es/padres/consejos/inteligencia_emocional.htm
www.inteligencia_emocional.org

http://www.inteligenciaemocional.com.mx/
En estos sitios, el lector encontrará información sobre el tema de inteligencia emocional, que seguramente le resultará de interés en el contexto de este capítulo.

Capítulo 6

Creatividad

La constancia no siempre consiste en hacer las mismas cosas, sino aquellas que se dirigen al mismo fin.
Luis XIV

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Determinar las características esenciales para el desarrollo creativo de personas y organizaciones.
- Detectar las situaciones en las que las empresas e instituciones inhiben la creatividad de los gerentes.
- Definir las técnicas apropiadas para la generación de creatividad en individuos y grupos.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el concepto de creatividad ha sido motivo de análisis en el seno de las organizaciones. La globalización, la escasez de recursos y la complejidad del entorno, entre otras causas, obligan a las personas a encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos y cada vez más complejos.

Existen numerosas definiciones de creatividad; incluso cada uno de nosotros tiene su propio concepto, ya sea que lo haya tomado de algún libro o diccionario, o que lo haya elaborado luego de una reflexión. Aquí no trataremos el término desde el punto de vista semántico ni mucho menos histórico; en lugar de ello, nos ocuparemos de las características, modalidades, técnicas y demás temas relacionados con la creatividad.

De cualquier modo, es conveniente mencionar algunas definiciones de creatividad:

1. Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original (*Z. Grinberg*).

2. Es uno de los medios principales que tiene el ser humano para librarse de los grilletes, no sólo de sus respuestas condicionadas, sino también de sus decisiones habituales (*S. Arieti*).
3. Es una nueva síntesis de matrices de pensamiento no conectadas previamente entre sí.

Entrando en materia, hay que decir que no hay personas sin creatividad, como tampoco hay personas sin inteligencia. La creatividad, como cualquier otra cualidad, debe ejercitarse, pues de lo contrario se reduce. También hay que aclarar que existen diferentes tipos y niveles de creatividad, como los siguientes:

Creatividad plástica: Se relaciona con formas, colores, texturas, proporciones y volúmenes.
Creatividad fluente: Es la de los sentimientos, los afectos y las actitudes; en ella predominan los valores, los anhelos y los sueños, lo imaginativo, el simbolismo y el espíritu místico y religioso.
Creatividad científica: Este tipo de creatividad aplica el ingenio y el talento en la investigación de nuevos conocimientos.
Inventiva: Es la aplicación talentosa de las ideas, las teorías y los recursos a la solución de los problemas del quehacer ordinario.
Creatividad social: Es la que se aplica en las relaciones humanas y genera las organizaciones e instituciones.

La lista anterior no pretende ser exhaustiva; incluso podría decirse que existen tantos tipos de creatividad como los que su mente pueda imaginar.

Como se dijo anteriormente, todos tenemos suficiente creatividad para hacer lo que deseemos, pero lamentablemente hay muchos factores que limitan su uso. Por ejemplo, la educación formal impone en el educando formas y reglas para convivir con el resto del mundo, le dice cómo son las cosas y le sugiere que siempre serán así. Con esto no se quiere decir que el aprendizaje escolar sea reprobable, sólo se trata de una advertencia para verlo como un conjunto de conocimientos, de información y de experiencias, pero nunca como la respuesta a todo; la educación formal proporciona los elementos que la inteligencia y la creatividad utilizan para ofrecer nuevas respuestas ante diferentes situaciones.

Existen miles de circunstancias que dificultan, si no es que imposibilitan, el uso de la creatividad, pero aquí no se mencionarán, pues no se trata de dar excusas para no usar el potencial creativo. Por el contrario, se pretende alentar el uso de la creatividad.

Nuestra sociedad tiende a inclinarse hacia la conformidad y el conservadurismo, y se espera que todos sus miembros se muevan dentro de ciertas fronteras. Quienes se atreven a cruzarlas, son considerados diferentes y, de alguna manera, son castigados. Simplemente lea las siguientes citas que importantes personas en su época hicieron sobre ideas e inventos creativos o radicales:

El caballo está aquí para quedarse; el automóvil es sólo una novedad, una moda.
Uno de los presidentes del Michigan Saving Bank para desalentar la inversión en la Ford Motor Co. en 1903.

Todo lo que puede ser inventado, ya está inventado.
Charles H. Duell, Comisario de patentes de Estados Unidos, 1899.

En el futuro, quizá las computadoras pesen… sólo 1.5 toneladas.
Mecánica Popular, al predecir el desarrollo de la tecnología de computadoras en 1949.
No nos gusta su sonido. Los conjuntos de guitarras están pasados de moda.
Decca Records, al rechazar a The Beatles en 1962.
Babe Ruth *cometió un gran error al dejar de ser lanzador.*
Tris Speaker, 1921.

PRINCIPIOS DE CREATIVIDAD

El orden es el placer de la razón, pero el desorden es la delicia de la imaginación.

Paul Claudel

Si desea mejorar su creatividad, éstos son algunos principios básicos que debe manejar antes de entrar en otro tipo de técnicas y conceptos.

- Anote las dudas y preguntas personales en un diario
- Dedique tiempo a la reflexión
- Lea buenos libros
- Encuentre diversión en resolver problemas
- Reconozca sus errores
- Ponga en duda cualquier conocimiento
- Exprese y fundamente las creencias personales
- Vea y observe
- Oiga y escuche, trate de diferenciar los ruidos y los sonidos
- Agudice los sentidos
- Interésese por definir las ambigüedades
- Adáptese rápidamente a los cambios
- Confíe en los instintos personales
- Ponga atención en los pequeños detalles
- Exprésese claramente
- Encuentre igualdades, analogías y metáforas
- Encuentre relaciones donde otros no las perciben
- No tema asumir los riesgos
- No acepte factores limitantes que sean inmutables, sino enfréntelos
- Gane confianza poniendo en práctica ideas creativas y actividades cuyo control dependa de usted

Es difícil describir o analizar la creatividad por medio del método científico, como se haría con cualquier ciencia, ya que el proceso creativo inventa sus propias reglas e incluso llega a cambiarlas.

No existe una regla para trabajar con la creatividad; ésta puede surgir tanto en el orden como en el desorden completo, en el silencio o en medio de un ruido ensordecedor, en un estudio o taller, o cuando le cambiamos el pañal a un bebé. La creatividad no se puede forzar, es espontánea y libre. Es posible educar la mente o ejercitarla para que sea creativa con más frecuencia y con mayor intensidad, pero cualquier sistema que se presente como la única forma o los pasos a seguir en el proceso creativo carece de fundamento.

Sin embargo, no hay que olvidar que existe lo que se denomina el *pensamiento lateral*, que es la versión controlada de la creatividad de la que pueden surgir grandiosas ideas o

soluciones mediante pasos estructurados, y es la base para algunos de los sistemas y procedimientos de los que se hablará más adelante. Del mismo modo, la creatividad no puede ser medida ni evaluada, ya que cada creación es única y, como ya se dijo, no responde a la voluntad. Además, nadie pude adjudicarse el derecho de calificar qué cosa es creativa y cuál no, o peor aún cuál es el grado que se tiene de creatividad.

Algunos aspectos de la creatividad pueden ser calificados en un individuo, pero sólo en él mismo y no en comparación con otros. Algunos de esos aspectos son:

Fluidez: Número de ideas o enfoques.
Flexibilidad: Habilidad para cambiar enfoques y puntos de vista, adaptarse, relacionar, usar diferentes líneas de pensamiento.
Originalidad: Grado de convencionalidad de la idea, interpretaciones fuera de lo común, rareza de los elementos incorporados.
Elaboración: Organización de los elementos o detalles incluidos. Complejidad de las relaciones incluidas.

LAS PERSONAS CREATIVAS

¿Sabe por qué es tan difícil crear robots con un cuerpo que funcione como el humano? Porque el cuerpo humano está formado de manera creativa; no somos un conjunto de rectilíneas. Nuestro cuerpo presenta todo tipo de rectilíneas, curvas, círculos, elipses y otras formas que son totalmente irregulares pero que permiten un sinnúmero de movimientos. De la misma forma, la mente humana está formada de características físicas, genéticas, sociales, familiares, culturales, y otras tantas. Por eso cada individuo es totalmente diferente.

Es necesario reconocer lo anterior porque, como aquí se hará mención de algunas características presentes en un gran cantidad de individuos creativos, quizá podría pensarse que esas características son las únicas o que se presentan en todas las personas creativas por igual, cuando no es así. Por otra parte, es recomendable tratar de desarrollar el mayor número de tales características en uno mismo.

Ser creativo es encontrar el equilibrio en 10 dimensiones de la vida personal. Para ello no hay recetas y seguramente en cada ámbito serán distintos los puntos de equilibrio.

He aquí algunos aspectos propios de la construcción de la personalidad creativa:

Un extremo	**Actitud deseada**	**Otro extremo**
Actividad física	Madurez psicomotora	Sedentarismo
Vivacidad	Madurez perceptual	Ingenuidad
Ludismo	Goce de la actividad	Disciplina
Fantasía	Construcción de nuevos patrones	Realidad
Cotidiano	Creación de un estilo propio	Extravagante
Extroversión	Asertividad	Introversión
Humildad	Valoración de uno mismo	Orgullo
Tradición	Equilibrio socio-temporal	Cambio
Pasión	Emociones serias	Compromiso
Estoicismo	Soportar lo necesario	Hedonismo

También existen otros 10 rasgos antitéticos o paradójicos que se presentan en las personas creativas:

1. Las personas creativas se caracterizan por una gran energía psíquica, aunque descansan con frecuencia. Permanecen activas largas jornadas, muy concentradas, mientras proyectan un aspecto de frescura y entusiasmo, pero aún así duermen mucho.
2. Son inteligentes e ingenuas a la vez. A cierto nivel de coeficiente intelectual, éste deja de tener relación con una carrera exitosa.
3. La gente creativa combina disciplina o responsabilidad con sus antítesis. Un creativo es relajado y despreocupado, pero es más obstinado, constante y perseverante que los demás.
4. Las personas creativas oscilan entre la fantasía, la imaginación y un original sentido de la realidad. El principal objetivo es ir mas allá de lo que el común de la gente considera real para crear una nueva realidad.
5. Son extrovertidos e introvertidos al mismo tiempo.
6. Son humildes y orgullosos a la vez.
7. Escapan de los estereotipos sexuales, hasta ciertos límites. Comúnmente se les tacha de homosexuales, pues tienen la condición andrógina, ya que son capaces de ser al mismo tiempo agresivos y apacibles, sumisos y dominantes, sensibles y disciplinados. Estos individuos parecen no sólo tener las ventajas de su sexo, sino también las virtudes del sexo contrario.
8. Son rebeldes y conservadores al mismo tiempo. También son tradicionales y conservadores, pero a la vez rebeldes e iconoclastas.
9. Son apasionados de su trabajo, pero también muy objetivos. Sin pasión se pierde el interés en resolver problemas difíciles; pero sin objetividad, el trabajo pierde credibilidad.
10. Son sufridos y disfrutan del éxito a la vez.

Un aspecto importante para ser creativo es la fluidez, que es la facilidad con que se usa la información almacenada cuando se necesita. Esto ayuda a tener respuestas inmediatas a las acciones, evadir las distracciones, proceder con toda conciencia, distorsionar u olvidar el sentido del tiempo e, inclusive, a olvidarse de uno mismo.

ÁMBITO DE CREACIÓN (ENTORNO)

Los ámbitos se dividen en dos clases: los lugares y las demás personas. La gente creativa prefiere los lugares en los que existen factores que facilitan su actividad. El individuo poco puede hacer para acondicionar positivamente su país o ciudad, incluso su institución, pero puede controlar su microentorno y transformarlo.

El creativo prefiere estos aspectos en su microentorno:

a) La seguridad, simbolizada por objetos amados
b) Los toques personales de amueblado, decoración o jardinería
c) La comodidad para trabajar
d) Los utensilios, aparatos y equipos necesarios
e) Objetos artísticos que evoquen lo creativo

f) Un fondo musical
g) Un horario personalizado
h) Asegurar el descanso periódico

LÍMITES A LA CREATIVIDAD

Existen diversas limitaciones al proceso creativo: unas surgen de la persona que está ejerciendo la creatividad, otras se originan en el problema que se trata de resolver y otras se deben al ámbito o contexto en que se actúa.

Entre las limitaciones que tienen su origen en la persona están sus propias actitudes, como el temor al fracaso, la resistencia al cambio, el miedo a lo desconocido, la pereza de pensar, la imaginación inhibida, la vida emocional reprimida, la mala alimentación, así como las cosas en su entorno que influyen en él o ella, como pueden ser los prejuicios y tabúes, la educación inadecuada, las limitaciones derivadas de vivir en un estrato social bajo, las coyunturas históricas desfavorables y dejar pasar las circunstancias favorables sin aprovecharlas.

A continuación se presenta una lista más detallada, aunque no exhaustiva, de las limitaciones o barreras más frecuentes a la creatividad:

- *Sentimiento de inseguridad*. Se manifiesta como la falta de confianza, miedo a ser castigado o al fracaso y a cometer errores.
- *Necesidad de conformismo*. Es la seguridad basada en el orden y las normas. Es el resultado de haber vivido en ambientes y condiciones poco cambiantes. Miedo a no encajar en los patrones culturales y sociales.
- *Ocupacionalismo*. Patrones estereotipados con la actividad, las ocupaciones y la formas en que una especialidad o trabajo se practica.
- *Barreras perceptuales*. Delimitar demasiado el área del problema, dificultad para aislar el problema.
- *Barreras emocionales*. Se prefiere juzgar en lugar de crear ideas; el problema no parece estimulante, o se está ansioso por alcanzar éxito inmediato.
- *Barreras culturales*. Se considera que jugar es una actividad exclusiva de los niños; se cree que la tradición es mejor que el cambio. Entre las barreras culturales destacan los tabúes y la irracionalidad de las prohibiciones en una sociedad.
- *Barreras de la imaginación*. Temor al inconsciente, inhabilidad para distinguir la realidad y la imaginación.
- *Barreras ambientales*. Falta de cooperación, jefe autocrático, trabajo inseguro, distracciones.
- *Información*. Falta de ella, uso inadecuado o inflexible de estrategias para solucionar problemas.

TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

Tormenta de ideas

Es una técnica de aplicación individual o grupal que sirve para generar gran cantidad de ideas sobre un tema en un tiempo determinado. Se prohíbe criticar. No se debe rechazar ni

censurar ninguna idea; todas se apuntan tal y como nacieron. Se alientan expresiones libres y espontáneas. Se procede con rapidez, sin reflexionar demasiado. Mientras más extravagantes sean las ideas, mejor. Se debe estar atento a las aportaciones de los demás, intentando mejorarlas o complementarlas.

Se recomienda que entre cuatro y nueve personas integren el grupo, aunque esta técnica también puede ponerse en práctica de manera individual. Es conveniente que el equipo sea multidisciplinario, pero hay que evitar incluir personas de niveles muy distantes como, por ejemplo, directores e intendentes, ya que en este caso el manejo del grupo se torna demasiado delicado y poco o nada aconsejable.

Al iniciar la sesión se debe hacer una breve presentación de la tarea (de entre cinco y 10 minutos de duración) para explicar el problema de la manera más concreta posible. En seguida se pasa a la sesión de preguntas y respuestas, utilizando un detonador. Por ejemplo, podría iniciarse diciendo: "¿Cómo hacemos para…?".

El tiempo ideal para dedicar a esta técnica es de 30 a 45 minutos, a fin de mantener los niveles de atención y energía.

Existen tres situaciones en las que hay que tener especial cuidado al momento de ponerla en práctica:

1. Cuando el problema está mal enfocado o no se ha comprendido bien. El moderador debe vigilar que cada participante comprenda toda la información. Si al iniciar, nota que el problema está mal enfocado, debe evitar hacer llamados para corregir el camino ya que esto inhibiría a los participantes; anotará una cuantas ideas mal enfocadas y, poco a poco, se retomará el rumbo.
2. Cuando el grupo impide la generación de ideas. Esto se presenta cuando algunos individuos inhiben a los demás con comentarios de censura o crítica.
3. Cuando el grupo, la sesión o ambos están mal estructurados. Hay que apegarse totalmente a las reglas para que esta técnica funcione.

Algunas variantes de la tormenta de ideas son: la técnica Philip 66, que consiste en grupos de seis participantes en los que se dialoga sobre un tema y cada grupo debe llegar a una conclusión para luego exponerla al resto de los equipos; y el método Delphi, que consiste en proponer soluciones a un problema y después discutir los posibles escenarios que produciría la implantación de cada una.

Transformaciones creativas

Para transformar una idea, ya sea que implique gráficos, palabras, conceptos u objetos, se sugiere utilizar algunas pistas o verbos de manipulación y aplicarlos a cada una de las ideas propuestas que estemos estudiando. A continuación, se mencionan algunos de esos verbos:

Agrandar, aumentar: Ya sea la totalidad o una parte, una característica, sus funciones, tiempo de vida, etcétera.
Reducir, disminuir, empequeñecer: Alguna de sus partes, precio, tiempo de duración, tamaño, etcétera.
Suprimir: Por completo, o alguna de sus partes; supone proponer otro elemento que pueda sustituir al que se suprimió sin alterar su función o características, etcétera.

Invertir: Todo o una parte; se trata de pensar al revés, de imaginar la función contraria u opuesta.
Asociar: Relacionar una idea A con una idea B, para que surja una idea C o D o combinada con otra, para mejorar y aumentar su uso o su función.
Sensibilizar: Transformar la relación del objeto y el usuario, es decir, acentuar una relación afectiva o psicológica, personalizar el objeto, o el programa, etcétera.
Reordenar: Con otros elementos, con otros criterios, en otra secuencia, etcétera.
Adaptar: Utilizar algo de otra manera o con otros fines.
Modificar: Su tamaño, su forma, alguna de sus partes, alguna función, etcétera.

Esta técnica pretende cambiar la perspectiva o la percepción, haciendo que lo conocido parezca extraño. Éstos son sólo algunos de los verbos que se recomiendan, pero podemos aplicar cualquier otro que modifique la idea u objeto, tanto en el aspecto físico como en su funcionamiento.

Matrices de descubrimiento

Es la relación de cada elemento con todos los demás de su serie, mediante matrices bidimensionales y tridimensionales, con la finalidad de encontrar combinaciones inéditas. También se les conoce como cuadros morfológicos, y tienen la característica de que aplican los enfoques combinatorios de manera sistemática. He aquí un ejemplo:

	A	B	C	D	E
1	A1	B1	C1	D1	E1
2	A2	B2	C2	D2	E2
3	A3	B3	C3	D3	E3
4	A4	B4	C4	D4	E4

La estructura es muy importante, pues obliga a elaborar un análisis, tan completo como sea posible, del problema que se trata de resolver.

El siguiente es un ejemplo sobre algunas soluciones que se podrían aplicar a la fabricación de una lámpara.

Funciones	*Subsoluciones*					
Material	Aluminio	Bronce	Cerámica	Plástico	Madera	Acero
Acabado	Natural	Pintado	Galvanizado	Anodizado	Plástico	Forrado
Luminaria	Ninguna	Globo	Visera	Pantalla	Concentrada	
Lámpara	Incandescente	Flores	Halógena			
Mecanismo	Ninguno	Plegable	Flexible	Telescópica	Orientable	
Tamaño	Grande	Mediana	Pequeña			
Energía	Monotensión	Bitensión	Pilas	Batería		

Escenarios

Un escenario es la descripción de cómo podría ser una situación o un problema si se usara tal o cual cosa, es decir, se trata de presuponer las condiciones o factores que intervienen en una situación.

Se distinguen, por lo menos, dos tipos de escenarios: el ideal y el catastrófico. Para realizar este ejercicio se necesita utilizar en alto grado la lógica, la imaginación y hasta la fantasía. El escenario ideal satisface mágica y excelentemente la solución. Por el contrario, un escenario catastrófico, será aquel en que se imagine y manifieste lo peor que pudiese suceder con respecto al problema por resolver. Es útil plantearse diferentes escenarios que se encuentren entre estos dos extremos. Además, conviene detectar anticipadamente qué factores o procesos conducirán a la situación indeseable del escenario catastrófico.

Analogías

Consiste en buscar y asociar ideas con objetos y conceptos similares en algunos aspectos, ya sea en su función, en la forma, en el material, en alguna de sus características o en cualquiera de sus rasgos esenciales. Esta técnica permite salir de la realidad y proponer ideas utilizando la capacidad de asociar y relacionar ideas con otras cosas, conceptos, épocas, disciplinas, etcétera.

TOMA CREATIVA DE DECISIONES

Se llama decisión a un juicio o elección entre dos o más opciones. En la vida laboral continuamente hay que tomar decisiones, ya sea para solucionar problemas o para aplicar medidas.

Tipos de decisiones

A continuación se listan los tipos más frecuentes de decisiones que se toman en el ámbito laboral:

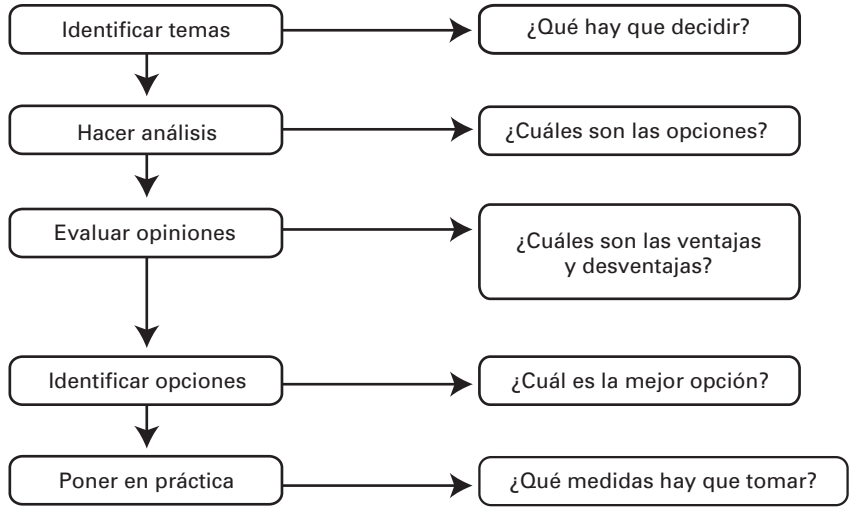
- Decisiones de avanzar o detenerse: Se llegó a término o hay fuertes obstáculos.
- Cíclicas: Se automatizan a intervalos regulares.
- De contratación: Se toman al asignar responsabilidades.
- De emergencia: No tienen precedente, deben ser instantáneas.
- Rutinarias: Cuando se repiten circunstancias.
- Estratégicas: Se hacen al planear, considerando la misión y la visión.
- Funcionales: Se hacen al formar un equipo de trabajo, según aptitudes.
- Operativas: En ellas se eligen procedimientos.
- Irreversibles: Comprometen de manera irrevocable ya que no existe forma de volver atrás.
- Reversibles: Resultado de reconocer un error al principio del proceso. Son útiles cuando se considera que las circunstancias pueden cambiar y que podría ser necesaria una modificación.
- Experimentales: Se ponen a prueba durante un tiempo prudente, para observar su efecto y alcances.

Cualquiera que sea el tipo de decisión implicado, hay ciertas actitudes que facilitarán el proceso de toma de decisiones:

Al escuchar a los demás	• Escuchar con paciencia. • Exponer el propio punto de vista de una manera • racional y comprensible. • No cerrarse a las consultas de los demás. • Ofrecer oportunidades para que los otros se expresen.
Para minimizar riesgos	• Tomar en cuenta todas las posibilidades. • Analizarlas todas a fondo. • Evaluar y comprobar las probabilidades. • Tener margen de flexibilidad en la aplicación del programa.
Para abordar todos los temas	• Considerar todos los temas. • Considerarlos objetivamente. • Enfocarse en forma racional y no meramente emocional. • Identificar qué temas se repiten.

El proceso de toma de decisiones

A continuación se presenta de forma esquemática el proceso de toma de decisiones:



Consejos para la toma de decisiones

Si bien cada caso de toma de decisiones es distinto a los demás, ya sea por sus implicaciones, por las circunstancias en que se realiza o por los sujetos involucrados, es posible dar al respecto algunos consejos de carácter general.

- Se debe tener acceso a una información precisa y detallada.
- Es necesario tomar en cuenta las objeciones.
- Correr un riesgo conocido y aceptable es mejor que arriesgarse con algo desconocido.
- Siempre es mejor reflexionar en lugar de tomar una decisión apresurada.
- Hay que cuestionar todos los supuestos.
- Las nuevas ideas tienen tanto valor como las otras; pero no hay que adoptarlas sólo por su carácter novedoso.
- Si la metodología empleada para investigar no es la correcta, el resultado tampoco lo será.
- Es importante estar preparado para lo peor.
- Conviene anotar los conceptos o temas que no han quedado claros.
- Es más probable que las decisiones desagradables sean aceptadas si los datos se presentan de una manera positiva.
- Cuestionar las decisiones de un superior si parecen equivocadas.
- Preguntar hasta comprender.
- Ofrecer los conocimientos a los compañeros.
- Protestar amablemente si la interferencia de un superior es excesiva.
- No aceptar una decisión sólo para evitar discusiones.
- No olvidar que hay que "vender" las decisiones a quienes toman la última.
- No temer a cambiar de opinión.

Toma de decisiones acertadas (método PROACT)

Este método, que se ajusta a cinco criterios fundamentales, ayuda a ver con claridad tanto los aspectos tangibles como los intangibles de una situación. Sin embargo, eso no quiere decir que este método vuelva fáciles las decisiones difíciles; eso sería imposible. Las decisiones son difíciles porque son complejas, y nadie puede hacer desaparecer la complejidad.

Los cinco pasos del método son **P**roblemas, **O**bjetivos, **A**lternativas, **C**onsecuencias y **T**ransacciones.

Problemas. La manera como se exprese el problema enmarca la decisión, determina las alternativas y la manera como éstas deben evaluarse. El gran peligro en la formulación de un problema de decisión es la pereza. Es fácil plantearlo en la forma más obvia, o en la que primero se le viene a uno a la mente, o en la que siempre se ha utilizado en el pasado. Es preciso salirse de lo convencional y pensar creativamente. Si el problema se plantea de forma creativa, por lo general se transformará en una oportunidad. Todo problema de decisión tiene un detonador, es decir, una fuerza inicial que sirve de impulso y que casi siempre procede de otras personas o de circunstancias que están fuera de nuestro control. Pero no hay que esperar a verse obligado a tomar una decisión; uno puede tomar la iniciativa, anticipando situaciones antes de que se presente un problema.

Para definir el problema hay que empezar por anotarlo como se le percibe, luego hay que cuestionarlo y ponerlo a prueba. Debe plantearse el detonador de la manera más clara posible, incluyendo lo que se supone que es el problema fundamental por el momento, la ocasión de detonación, y la conexión entre el problema y el detonador. Tenga cuidado con los detonadores que pueden inclinarlo a prejuzgar la situación. Si el problema se divide en sus componentes, uno se puede asegurar de que su definición del mismo sea la correcta. Rara vez se da el caso de una decisión aislada. Obtenga otras perspectivas pidiendo ideas de otras personas que pueden ver el problema bajo una nueva luz y que quizá revelen

oportunidades o expongan limitaciones innecesarias impuestas por uno mismo. Luego es conveniente cuestionar el planteamiento del problema para ver si se está trabajando en el problema adecuado.

Objetivos. Son los criterios de decisión. Los objetivos son muy personales pero no egoístas. Le permiten determinar qué información buscar, explicar o justificar a otros. Los objetivos determinan la importancia de la decisión, el tiempo y el esfuerzo que se merece. No se concentre sólo en lo tangible y lo cuantitativo; también debe ver lo intangible y lo subjetivo. Para identificar los objetivos siga estos pasos:

1. Anote todo lo que espera solucionar con su decisión. No se preocupe si mezcla las cosas serias con las triviales, no importa el orden, ni que parezca que está siendo repetitivo en algunos casos.
2. Convierta sus inquietudes en objetivos sucintos, de ser posible en oraciones breves que contengan un verbo y un complemento.
3. Separe los medios de los fines. Siga el método japonés de "los cinco ¿por qué?", esto es, cuando formule un objetivo pregúntese por qué, y así hasta llegar a cinco o hasta que ya no pueda reducir más su expresión básica. Un objetivo medio sirve de estímulo para generar alternativas y profundiza su comprensión del problema. Los objetivos fundamentales se deben usar únicamente al evaluar y comparar alternativas.
4. Aclare el significado de cada objetivo. Pregúntese ¿qué significa esto para mí?
5. Ponga a prueba los objetivos para ver si engloban sus intereses.

Alternativas. Son la materia de la toma de decisiones. Representan la gama de elecciones potenciales que uno tiene para buscar sus objetivos. Uno de los errores más comunes en el proceso de toma de decisiones es seguir la costumbre, ya que muchos problemas de decisión son parecidos a otros que ya se han presentado en el pasado. También es frecuente atenerse a una alternativa de reserva, es decir, la que se elige cuando no se tiene otra mejor. Escoger la primera solución posible es otro error. Para generar mejores alternativas déjese guiar por sus objetivos. Desafíe las limitaciones; algunas de ellas son reales, pero la mayoría son supuestas. Se puede hacer la prueba de suponer que determinada limitación no existe, y proceder a crear alternativas como si esa limitación efectivamente no existiera. Fije altas aspiraciones para encontrar buenas alternativas no convencionales ya que lo obligan a pensar de formas novedosas en vez de contentarse con cambios modestos. Primero cree alternativas, antes de sumergirse en el proceso de evaluarlas. Nunca deje de buscar alternativas.

Consecuencias. Asegúrese de que entiende las consecuencias de sus alternativas antes de elegir. Para hacer una elección acertada, necesita comparar las ventajas y desventajas de cada alternativa, juzgando hasta qué punto cada una satisface sus objetivos fundamentales. La información del problema debe ser completa y precisa.

Algunas técnicas para describir o tener claras las consecuencias de las decisiones son las que a continuación se recomiendan:

Probar antes de implementar. Siempre que sea posible experimente; tal vez identifique consecuencias en las que ni siquiera había pensado. Esto se hace creando prototipos, ensayos en laboratorios, o revisando cómo funcionó algo para otras personas. Si tiene la oportunidad será recomendable que usted mismo haga la prueba.

Usar escalas comunes. A veces no basta con la descripción verbal de las consecuencias; en tal caso, una escala le permitirá clarificarlas y hacer más fáciles las decisiones. Cuando algo sea intangible como para medirlo, puede recurrir a cualquiera de dos opciones: **1.** relacionar el hecho con alguna escala comparable, o **2.** crear una escala subjetiva para el propósito, por ejemplo, una que le permita calificar como bueno, regular o malo, y donde su apreciación sea la que califique.

Servirse de expertos con prudencia. El término expertos no se refiere únicamente a profesionales, sino a cualquier persona que sepa de la materia en cuestión; puede ser un chico de nueve años con gran conocimiento de los videojuegos o una anciana que sabe cómo sazonar un platillo. En el caso de los profesionales, asegúrese de que le expliquen cómo se generaron esas consecuencias.

Transacciones. Una vez que ha comparado las consecuencias de sus alternativas, probablemente haya eliminado las menos atractivas, pero aún le quedan unas cuantas que parece que se compensan, es decir, que mientras la alternativa A es mejor que la B respecto a unos objetivos, está en desventaja en relación con otros. Las decisiones importantes, por lo general, persiguen objetivos contradictorios; por eso es preciso hacer transacciones, esto es, sacrificar un poco de un objetivo a cambio de obtener un poco más de otro.

Cuantas más alternativas considere y más objetivos persiga, más transacciones tendrá que realizar. Sin embargo, el número de alternativas o de transacciones no es lo que hace tan difícil la toma de decisiones, sino el hecho de que cada objetivo tiene su propia base de comparación. No se están cambiando simplemente manzanas por naranjas; se están negociando manzanas, naranjas y elefantes.

El primer paso es ver si es posible descartar algunas de las alternativas antes de hacer transacciones. Cuantas menos alternativas queden, menos transacciones habrá que hacer. Siga esta regla: si la alternativa A es mejor que la B en algunos objetivos y no peor que B en todos los demás, B se puede eliminar. Se dice que B es dominada por A, pues tiene desventajas y ninguna ventaja significativa frente a ella. No hay que ser tan rígidos al pensar en dominación; note que quizás alguna ventaja o una desventaja no sea significativa para usted, por ejemplo, cinco minutos más o menos en sus vacaciones no será algo determinante, ni una diferencia mínima en el costo de su boleto, por lo que ponderará otras características.

Existe un método llamado *permutación compensatoria*, que permite eliminar puntos sobre los cuales tomar la decisión. Un ejemplo sencillo es el siguiente.

Deseo comprar un pantalón nuevo, pero aún no me decido por alguno. Mis objetivos son que deseo que sea cómodo, que me vea bien y que dure bastante tiempo. Tengo tres alternativas:

	Precio	**Color**	**Tela**	**Prestigio**	**Moda**
A	400	Temporada	Algodón	Regular	Sí
B	355	Todos	Gabardina	Alto	No
C	200	Negro	Todas	Alto	No

Como se observa en la tabla, un pantalón es mejor que los otros en unos puntos. Pero si me guío por mis objetivos, sabré que no importa el precio, por lo que éste no es parte de mi proceso de decisión. Sin embargo, la tela y el prestigio (comodidad y durabilidad), el color y la moda (que me vea bien) sí son importantes, pero no calificables en la misma escala. Al hacer la transacción tendré que escoger entre: la opción C, que está confeccionado en todo tipo de telas y tiene alto prestigio, pero que sólo existe en color negro y no es de moda; la opción B, que tiene todos los colores y es de alto prestigio, pero sólo se le encuentra en gabardina y no es de moda; y la opción A, que sólo maneja colores de la temporada, es de regular prestigio, sólo está confeccionado en algodón, pero es de moda.

Si yo quisiera hacer una transacción, tal vez no me importará que el pantalón esté a la moda, pero sí que tenga variedad de colores, por lo que se puede hacer una equivalencia planteada como: *Renuncio a la opción de que el pantalón sea de moda a cambio de la posibilidad de escoger el color que deseo*.

Éste es un ejemplo muy simplificado, pero, en otro tipo de decisiones, las transacciones se deben pensar muy bien para tener equivalencias casi idénticas. Por ejemplo, un boleto de avión a un destino X cuesta más caro en la aerolínea A que en la B, pero la A me regala una cantidad determinada de millas acumulables para un viaje extra, lo que hace que el costo se nivele.

Incertidumbre

En ciertas situaciones, por más tiempo y reflexión que se le dedique, no es posible conocer las consecuencias de una decisión sino hasta después de haberla tomado. Las consecuencias son inciertas. Puesto que la vida está llena de incertidumbre, muchas de las decisiones que tenemos que tomar implican riesgos calculados. No se puede hacer desaparecer la incertidumbre, pero sí es posible aumentar las probabilidades de éxito. Las decisiones en condiciones de incertidumbre se deben juzgar por la calidad de la decisión misma, no por la calidad de las consecuencias que tenga.

Una sola decisión puede envolver incertidumbres diversas y todas pueden interactuar en forma intrincada para determinar las consecuencias finales. Para entender la incertidumbre hay que encontrar maneras de simplificarla, aislar sus elementos y evaluarlos uno por uno. Esto se logra usando los perfiles de riesgo.

Un perfil de riesgo capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta una alternativa, y responde a cuatro interrogantes básicas:

1. ¿Cuáles son las incertidumbres clave?
   Virtualmente toda decisión implica incertidumbre, pero ésta por lo general no afecta de una manera decisiva las consecuencias. Se hace un lista de todas las incertidumbres que podrían influir significativamente en las consecuencias de cualquier alternativa y se consideran una por una, determinando en qué grado influirían sus posibles resultados.
2. ¿Cuáles son los posibles resultados de tales incertidumbres?
   Ahora hay que especificar los posibles resultados de cada incertidumbre, definiendo cuántos posibles resultados hay para cada una. Puesto que la complejidad aumenta al aumentar el número de categorías, siempre se debe tratar de reducir la serie de resultados al menor número posible: los necesarios para describir completamente la incertidumbre, pero no más.

Cualquiera que sea el numero de resultados que se designen, hay que ajustarse a tres criterios. Primero, las categorías deben ser claramente distintas unas de otras, sin duplicaciones (es decir, deben ser mutuamente excluyentes). Segundo, los resultados tienen que incluir todas las posibilidades, de modo que todas las posibles contingencias puedan entrar en una u otra categoría. Tercero, se definirán sin ambigüedad, de manera que el hecho se pueda reconocer claramente como perteneciente a una u otra categoría.

3. ¿Qué posibilidades hay de que ocurra cada posible resultado?
   Muchas veces es posible hacer una evaluación razonable de las probabilidades de un resultado con base en el conocimiento y la experiencia propios. También es frecuente que haya diversas fuentes de información.
   En la mayoría de los casos, es preferible expresar las probabilidades en términos cuantitativos para reducir la mala interpretación. También es conveniente consultar a expertos en la materia.
4. ¿Cuáles son las consecuencias de cada resultado?
   Distintos resultados tendrán distintas consecuencias, y éstas también hay que definirlas y describirlas por escrito ya sea en términos cualitativos o cuantitativos.

Tolerancia del riesgo

La tolerancia del riesgo expresa la voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias y depende de cuán significativo considera uno el resultado desfavorable (la peor consecuencia de cualquier decisión) en comparación con el resultado favorable. Para la mayoría de las personas, las consecuencias perjudiciales pesan más en su mente que las posibles ventajas.

Un principio básico en este sentido dice que cuanto más deseables son las consecuencias favorables de un perfil de riesgo en relación con las desfavorables, tanto más dispuesto está uno a correr los riesgos necesarios para alcanzarlas. Pero hacer la elección acertada también requiere equiparar el atractivo de las consecuencias posibles con las probabilidades de que ocurran. Otro principio dice que cuanto más probables sean los resultados con buenas consecuencias y menos probables los de malas consecuencias, tanto más deseable será el perfil de riesgo para uno.

Cuando se asumen riesgos en las decisiones hay unos sencillos puntos que siempre hay que tomar en cuenta:

- No se concentre únicamente en lo negativo, es decir, no descarte una alternativa sólo por los problemas que podría implicar.
- No falsee las probabilidades, es decir, no exagere los puntos negativos ni minimice los positivos.
- El hecho de que una alternativa tenga la mayor probabilidad no significa que necesariamente habrá de ocurrir; siempre hay incertidumbre.
- No sea un optimista necio, pues no siempre ocurrirá lo mejor.
- No evite tomar decisiones arriesgadas por el hecho de ser complejas.

Si la situación lo permite:

- Comparta el riesgo con otras personas cuando una buena oportunidad parezca demasiado arriesgada.

- Busque información que reduzca la incertidumbre y, por ende, el riesgo.
- Diversifique el riesgo, evitando apostarlo todo a una sola opción.
- Trate de encontrar la forma de cubrirse contra el riesgo.

Decisiones vinculadas

Muchos problemas que implican decisiones importantes requieren que se elija hoy entre alternativas que van a influir en decisiones que se habrán de tomar en el futuro. Se necesita pensar en lo que podría hacerse al respecto llegado el momento. La alternativa que se elige hoy constituye el campo en el que florecerán las que estarán disponibles mañana.

Tomar buenas decisiones vinculadas exige entender las relaciones existentes entre las alternativas. Esto implica hacer un programa para saber qué ocurre y cuándo ocurre, previendo los tiempos y el orden en que se deben tomar las decisiones. También es conveniente describir las consecuencias en los puntos terminales.

Para facilitar su decisión, use los árboles de decisión de la planeación que se explicaron en el capítulo 1.

Trampas psicológicas

Cuando se trata de tomar decisiones, existen ocho errores básicos de procedimiento que son los siguientes:

1. Trabajar en el problema que no es.
2. No identificar los objetivos clave.
3. No desarrollar una serie de buenas alternativas.
4. Pasar por alto consecuencias cruciales de las alternativas.
5. Prestar atención inadecuada a las transacciones.
6. No hacer caso de la incertidumbre.
7. No tener en cuenta la tolerancia de riesgos.
8. No planear por anticipado cuando las decisiones están vinculadas en el tiempo.

Además de estos errores en el momento de tomar decisiones, existen ciertas trampas que nos pueden tender tanto la mente como la costumbre:

- Confiar demasiado en la primera idea.
- Quedarse donde se estaba. Estancarse en el *status quo* y dejar las cosas igual.
- Protección de elecciones anteriores o la trampa de los costos no recuperables. A muchos les importa el dinero que ya erogaron en alguna mala decisión y prefieren seguir adelante con ella que abandonarla y dar por perdido el dinero que se gastó. Recuerde que lo que usted gastó no tiene nada que ver con su decisión actual.
- Ver lo que uno quiere ver o la trampa de buscar la confirmación de los hechos. Esta trampa lleva a buscar información que apoye nuestro punto de vista, al mismo tiempo que evitamos información que lo contradiga. En este caso hay dos fuerzas psicológicas fundamentales en acción. La primera es la tendencia inconsciente a resolver lo que queremos hacer antes de pensar por qué lo queremos hacer. La segunda es la tendencia a interesarnos más en las cosas que nos gustan que en las que nos disgustan.
- Confianza excesiva y desmedida en uno mismo.

- Ofuscarse con los sucesos dramáticos. El ser humano deduce cuáles son las probabilidades de un suceso a partir de su propia experiencia, de lo que él puede recordar y, particularmente, a partir de los sucesos dramáticos que le han causado una impresión profunda.
- Sesgar probabilidades y cálculos o la trampa de la prudencia. Uno de nuestros mejores impulsos, la cautela, nos puede inducir a cometer un error. Un ejemplo es cuando un proyecto se guía por el método de "análisis en el peor de los casos" que sirve para fabricar algo que funcionará en la peor circunstancia aunque ésta tenga una probabilidad infinitamente pequeña de ocurrir. Esta trampa ocasiona un desperdicio de tiempo, dinero y otros recursos.
- Ver pautas donde no existen o la trampa de adivinar lo fortuito. En casos donde interviene el azar, los objetos o hechos no tienen memoria ni conciencia, y cada evento es un hecho nuevo y distinto, sin ninguna influencia de los hechos anteriores. El hecho de que haya salido cinco veces en forma consecutiva el mismo lado al lanzar una moneda no quiere decir que el siguiente lanzamiento será igual; la probabilidad de que esto suceda seguirá siendo de 50-50 en cada lanzamiento posterior.

Setenta recomendaciones para decidir bien

La siguiente lista es una recopilación de recomendaciones que le resultarán útiles, pero recuerde que no hay reglas definidas, bien puede usar unas cuantas y quizás otras le parezcan inapropiadas o hasta contradictorias. Utilícelas para mejorar su propio criterio, no como sustituto de éste.

1. Antes de decidir, analice todas las posibilidades.
2. Aplique sólo las decisiones previas que conservan validez.
3. Sólo tome decisiones de largo plazo, si lo permite el corto plazo.
4. Corrija las decisiones que ya no funcionan.
5. Anticipe las consecuencias de una decisión.
6. Esté preparado para cambiar, según las situaciones que pudieran presentarse.
7. Al tomar una decisión pregúntese: ¿qué puede fallar aquí?
8. Equilibre las razones lógicas con las buenas corazonadas.
9. Conviértase en una persona que toma decisiones acertadas, estudiando bien los casos.
10. No tome decisiones lanzando monedas al aire. El azar no es buen guía.
11. Puede atenerse a lo que ha sucedido casi siempre; pero espere de vez en cuando algún cambio.
12. Decida con prudencia el dilema de si quiere ser audaz o conservador en toda ocasión.
13. Procure alcanzar fama de creativo, viviendo creativamente.
14. Piense bien qué está implícito en una decisión u otra.
15. Tome muy en cuenta que, sea quien sea quien decida, las consecuencias son para todos.
16. Si no quiere tomar una decisión, trate de encontrar la explicación.
17. Confíe en los compañeros de equipo que conoce como responsables.
18. No se deben tomar decisiones con el ánimo exaltado, o cuando se está presionado por algunos factores.

19. Hay que estar preparado para cuando falla una decisión, a fin de poder tomar medidas con rapidez.
20. No conviene postergar las decisiones esenciales.
21. En ocasiones, los cambios de enfoque mejoran las decisiones.
22. Cuide que las decisiones que tome no obedezcan a una rutina.
23. Si ya está todo claro, decida pronto.
24. Cuide que nadie lo apresure al tomar una decisión importante.
25. Para describir una situación, es mejor ser sincero y objetivo.
26. Es muy bueno ser optimista; pero después hay que ser realista.
27. Al tomar una decisión, comprometa a todos los involucrados.
28. Consulte a quienes tienen experiencia y son imparciales.
29. Acepte el consejo de quienes lo estiman.
30. Son mejores las decisiones colectivas, discutidas, en las que se consideran varios puntos de vista y los ángulos posibles.
31. Hay que ser desorganizado al generar ideas; pero muy organizado al desarrollarlas.
32. Cuando los compañeros de su equipo jueguen a ser conservadores, provóquelos.
33. Estimule con halagos a quien comenzó a decir cosas que sirven.
34. Al generar ideas no se inhiba ni tema al ridículo.
35. Pensar en forma inusual puede generar ideas excepcionales.
36. Si ya empezó a utilizar un proceso metódico para generar ideas, sígalo bien, no se salte pasos.
37. Antes de decidir dedique tiempo a desarrollar criterios.
38. Reunir información es una tarea primordial; que la reúnan los más inteligentes.
39. No tire la información que por ahora le sobra; mañana tal vez le servirá.
40. Ponga especial interés en conocer las reglas del juego.
41. Compare las predicciones con lo que dictan la intuición y la experiencia.
42. Es lógico que una buena predicción sólo pueda surgir de un excelente análisis de la situación actual.
43. Si es posible, construya un escenario tan objetivo y realista como sea posible, para simular una predicción.
44. No haga cálculos complejos si no está capacitado para ello.
45. Compruebe varias veces un modelo que contradice los datos.
46. Nunca hay que sacrificar un buen futuro por un provecho pasajero.
47. Haga una lista, no muy larga, de las concesiones que se permite.
48. Las decisiones apresuradas tienen menos probabilidad de éxito.
49. Cuando sea posible, compare las decisiones con los resultados obtenidos para ir mejorando.
50. Que su equipo de trabajo esté informado de todo.
51. Antes de decidir, elabore una lista de control.
52. Anote en un papel los temores que le impiden tomar una decisión y luego tírelo a la basura.
53. No considere las preguntas que le hagan como una agresión personal.
54. Después de decidir, planee bien.
55. Forme su equipo con compañeros que posean aptitudes diversas.
56. La planeación también debe ser tarea colectiva.
57. En el equipo de trabajo hay que hablar con la mayor sinceridad.
58. Asegúrese de que todos hayan comprendido el mensaje.

59. Desde joven acostúmbrese a llevar, en una agenda, una relación de lo que tiene que hacer cada día.
60. Busque la causa emocional oculta en las objeciones que le pongan.
61. Evite pelear. Es contraproducente.
62. Identifique los motivos por los que no se ha cumplido lo que se decidió.
63. Al variar o anular una decisión, deben exponerse los motivos por escrito y a la vista de todos.
64. Es mejor cancelar las decisiones por las que nadie tiene entusiasmo.
65. Las decisiones canceladas deben volverse a discutir para redefinirlas.
66. Cuando alguien le solicite consejo, considere el caso ajeno como si fuera suyo.
67. Siempre debe estar preparado para lo inesperado y para adaptarse a las nuevas circunstancias.
68. Es preferible que las metas sean pocas, pero muy claras.
69. Si hay varias decisiones, jerarquícelas en orden descendente de importancia.
70. Revise bien sus decisiones, porque con ellas edificará su éxito.

EJERCICIOS DE CREATIVIDAD GENERAL

Objetivo: Desarrollar las habilidades de creatividad a través de ejercicios mentales.

Tiempo estimado: Desde 15 minutos hasta hora y media dependiendo del número de ejercicios por sesión.

Requisitos: Los siguientes ejercicios, papel y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Siga las instrucciones de cada ejercicio.

1. Enumere múltiples soluciones a los problemas de estacionamiento en las ciudades grandes. Trate de llegar a soluciones originales, no convencionales.
2. Encuentre muchos usos, aparte del convencional para las llantas viejas.
3. Haga una lista larga de las consecuencias que habría si, en vez de las jornadas de 24 horas divididas en día y noche, hubiera cada año seis meses de luz solar y seis meses de oscuridad.
4. Escriba cinco títulos de libros indispensables para la humanidad.
5. Encuentre semejanzas entre:
   a) El cerebro humano y una farmacia.
   b) La creatividad y un lago.
   c) La respiración y el lenguaje.
   d) La psicología y la economía.
6. Anote muchos modos de mejorar:
   a) Las alarmas de los automóviles.
   b) El cuarto de baño.
   c) Un salón de estudio.
7. Un sabio sentenció: "La vida es como un plátano". Encuentre varios sentidos en que puede ser verdadera esta afirmación.

8. Para cada uno de los siguientes oficios haga una lista, lo más larga posible, de recursos enfocados a hacer más interesante, agradable y fácil el trabajo:
   a) Lavaplatos en un restaurante
   b) Recolector de basura
   c) Empleado del servicio de limpia
   d) Empleada de servicio doméstico
9. Haga una lista de 10 cosas por inventar. Tome en cuenta las necesidades aún no plenamente satisfechas.
10. Aporte ideas novedosas y descabelladas para:
   a) Mantener íntegros los vidrios de las escuelas
   b) Reducir los accidentes de tránsito
   c) Reducir los hurtos en las tiendas departamentales
11. Escriba las consecuencias que pueda imaginar de las siguientes situaciones:
   a) Si los dedos de los pies fueran iguales a los de las manos
   b) Si los perros volaran
   c) Si los toros fueran del tamaño de los perros
12. Imagine todas las mejoras posibles a:
   a) Los escritorios
   b) Las bicicletas
   c) Los paraguas
13. Encuentre modelos de evaluar a los estudiantes con base en los procesos de aprendizaje y no en productos o resultados, como se ha hecho hasta ahora.
14. Imagine cinco o más mejoras al formato anual del informe presidencial a la nación.
15. Le consultan para que sugiera 20 materias (cursos) en el plan de estudios de la carrera de policía en esa academia. Escriba los 20 títulos y justifíquelos.
16. Como los pasajeros suelen ser imprevisibles, en los aviones comerciales se echa a perder mucha comida. Encuentre diversos modos de reducir estos desperdicios.
17. Redacte las consecuencias de que:
   a) Los perros hablaran
   b) Las personas durmieran cada día cuatro horas exactamente
   c) Si la duración de la vida humana fuera de 100 años
   d) Si el 80% de la gente trabajara en su casa, aprovechando la red global
   e) Si desaparecieran las fronteras en el mundo

EJERCICIOS DE CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA

Objetivo: Desarrollar las habilidades para tomar decisiones creativas a través de ejercicios situacionales.

Tiempo estimado: Desde 15 minutos hasta una hora dependiendo del número de ejercicios por sesión.

Requisitos: Los siguientes ejercicios, papel y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Siga las instrucciones de cada ejercicio.

1. Suponga que un cataclismo destruyó el género humano. Sólo pudieron escapar en una nave espacial 10 personas: cinco hombres y cinco mujeres, todos entre los 30 y 40

años. Su inmensa tarea consiste en planear y diseñar la nueva humanidad. Ustedes son esas 10 personas. Actúen.

2. Diseñe la forma y funcionamiento de un restaurante muy novedoso por los alimentos, la decoración y el trato a los clientes. Póngale nombre, redacte su eslogan publicitario y esboce su logotipo. Describa su concepto.
3. Suponga que es el director general de una empresa y está ideando muchos modos de saber qué tan creativo es su personal. ¿Qué acciones concretas realizaría?
4. Escriba una estrategia o itinerario (puntos secuenciales) para transformar en acción esta idea: Quiero fundar una fábrica de juguetes.
5. Lance al mercado un producto que va a encontrar mucha competencia. Por ejemplo, un jabón, una cerveza o un hotel. Su tarea consiste en crear una diferencia psicológica y material.
6. Piense y escriba lo que no le guste de su trabajo actual; puede ser cualquier aspecto: la tarea, el lugar, los aparatos, los compañeros, las normas o algún otro. Luego escriba varias formas de modificar la situación.
7. Imagine que la presidencia de la República quiere reorganizar las secretarías de Estado y lo contrata como asesor. Tiene que proponer un mejor diseño, listando las que debe haber y el porcentaje del presupuesto que usted destinaría a cada una.
8. Realice una lista en grupo de las principales excusas y racionalizaciones de los trabajadores mexicanos para no ser creativos. Al lado de cada una escriba luego un par de repuestas.
9. Se va a lanzar la *Revista Nacional de la Creatividad*, destinada a difundirse por todo el país. Proponga 10 o más secciones que habría de tener dicha revista. Justifíquelas.

TEST DE TOMA DE DECISIONES

Objetivo: El siguiente ejercicio le servirá para evaluar su aptitud para la toma de decisiones.

Tiempo estimado: 45 minutos

Requisitos: Los siguientes ejercicios y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Encierre en un círculo el número que indique la frecuencia en que las siguientes afirmaciones se aplican a su vida cotidiana de acuerdo con la siguiente ponderación:

1. Nunca **2.** A veces **3.** Con frecuencia **4.** Siempre

1. Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica.
1 2 3 4

2. Antes de decidir, analizo las situaciones cuidadosamente.
1 2 3 4

3. Delego todas las decisiones que no debo tomar.
1 2 3 4

4. Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.
1 2 3 4

5. Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.
1 2 3 4

6. Uso mi comprensión de la cultura de grupo para obtener apoyo.
1 2 3 4

7. Doy prioridad a factores significativos según la regla del 80/20.
1 2 3 4

8. Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones.
1 2 3 4

9. Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.
1 2 3 4

10. Consulto a las personas para obtener su ayuda y tomar la decisión.
1 2 3 4

11. Llevo a cabo análisis de virtudes de mis operaciones y de las de la competencia.
1 2 3 4

12. Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo.
1 2 3 4

13. Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.
1 2 3 4

14. Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacerlo.
1 2 3 4

15. Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.
1 2 3 4

16. Aprovecho las fuentes de información útiles disponibles.
1 2 3 4

17. Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.
1 2 3 4

18. Al considerar predicciones y resultados planeados, sopeso la probabilidad.
1 2 3 4

19. En el caso adecuado, utilizo las PC para ayudarme en la toma de decisiones.
1 2 3 4

20. Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.
1 2 3 4

21. Uso marcos hipotéticos para demostrar la viabilidad de los planes.
1 2 3 4

22. Tomo decisiones según su valía y sin inquietarme por mi propia posición.
1 2 3 4

23. Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.
1 2 3 4

24. Comprometo a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica.
1 2 3 4

25. Me aseguro de que alguien se haga responsable de cada fase de un plan de acción.
1 2 3 4

26. Comunico mis decisiones con sinceridad lo más rápidamente posible.
1 2 3 4

27. Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.
1 2 3 4

28. Monto sistemas de control y los uso para comprobar los progresos.
1 2 3 4

29. Uso las revisiones medidas para aprender de los éxitos y los fracasos.
1 2 3 4

30. Explico mis decisiones con claridad y me aseguro de que han sido comprendidas.
1 2 3 4

31. Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar.
1 2 3 4

32. Intento lograr que todas las reuniones culminen con decisiones claras.
1 2 3 4

Sume la puntuación total y consulte la interpretación de los resultados en la siguiente tabla:

Resultado	**Interpretación**
32 – 63	Su capacidad de decisión necesita mejorar. Intente nuevos métodos.
64 – 95	Resultado fundamentalmente bueno, pero necesita perfeccionar su aptitud para la toma de decisiones.
96 – 128	Su capacidad es sólida, pero no se duerma en sus laureles; siga mejorando.

BIBLIOGRAFÍA

ACHA, Juan, *Introducción a la creatividad artística*, México, Trillas, 2002.

BARDAJÍ Hernando, Javier y Santiago Gómez Amigo, *La gestión de la creatividad en televisión: el caso de Globo Media*, Madrid, EUNSA, 2004.

FOSTER, Timothy, *101 métodos para generar ideas: cómo estimular la creatividad*, 3ª. ed., Bilbao, Deusto, c2002.

KASTIKA, Eduardo, *Nueve mundos de la creatividad en management*, Madrid, MACCHI, 1999.

LLANO Cifuentes, Carlos, *Falacias y ámbitos de la creatividad* (*el acto de creación en la empresa*), México, Limusa, 2002.

OSHO, *Creatividad: liberando las fuerzas internas*, tr. de Luis Martín-Santos Laffón, Madrid, Debate, c2001.

ROBINSON, Alan G. y Sam Stern, *Creatividad empresaria: un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos*, México, Prentice-Hall, 2000.

VACA Espino, Sara y Laura E. Vargas Barrios, *Creatividad*, 2ª. ed., México, Limusa, 2000.

PÁGINAS WEB

http://www.ucatolicamz.edu.co/centros/cuvirtual/creatividad.htm
Creatividad
En esta referencia se presenta una descripción sobre la creatividad en general y una reflexión sobre su importancia.

http://www.unesco.org/culture/creativity/html_sp/index_sp.shtml
Creatividad y artes
Esta referencia pertenece a la UNESCO y contiene varios enlaces a temas relacionados con la creatividad y las artes.

http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art11.html
La creatividad en la toma de decisiones
Esta referencia trata sobre la creatividad, sus conceptos y el proceso creativo aplicado a la administración.

http://ideasana.fundaciongrupoeroski.es/web/es/06/creatividad/
Creatividad a flor de piel
En este sitio se encuentra información general sobre la creatividad, la descripción de algunas actividades y hábitos que fomentan la creatividad, así como un test de creatividad.

http://www.geocities.com/centrotecnicas/creatividad.html
La creatividad en la técnicas proyectivas. Hacia una definición de la creatividad.
Aquí encontrará información general sobre la creatividad, sus conceptos, un análisis de los niveles de creatividad, su relación con la inteligencia, y la creatividad en términos gráficos.

Capítulo 7

Trabajo en equipo y manejo de conflictos

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Diferenciar los conceptos de grupo, equipo y comité, así como las características fundamentales de cada uno.
- Identificar las etapas de integración de los grupos en las organizaciones.
- Mostrar los beneficios del trabajo en equipo para los directivos, los miembros de un área de trabajo y para la organización en su conjunto.
- Considerar las implicaciones que puede originar el manejo inadecuado de los conflictos por parte de los directivos de una organización y sus colaboradores.
- Identificar los niveles y los tipos de conflicto, así como las técnicas adecuadas para su solución.
- Señalar los beneficios de la prevención, la atención y la canalización adecuada de los conflictos como herramienta de competencia entre los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas han hecho del trabajo en equipo un principio fundamental en el desempeño de sus funciones cotidianas. En el trabajo en equipo es más importante la suma de esfuerzos y la concurrencia de varias personas que la habilidad o capacidad de cada una de ellas de manera aislada. Es por eso que, día a día, el trabajo en equipo se convierte en mucho más que un estilo de dirigir; se trata de una filosofía de vida laboral.

Se considera que hay dos formas básicas en que se pueden llevar a cabo las tareas en el seno de las organizaciones. Cada una de ellas presenta diferentes ventajas y desventajas en cuanto al logro de objetivos.

La forma *individual* permite mantener la iniciativa y la creatividad de la persona que debe refugiarse en sí misma para desarrollar su tarea; además, se evitan las controversias, con lo que se acorta el tiempo invertido en la realización de actividades.

La forma de *grupo* se da cuando dos o más personas interactúan para compartir información y tomar decisiones con la idea de llegar a un objetivo.

¿Qué es un equipo de trabajo?

El *equipo de trabajo* es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación en común y con responsabilidad compartida.

De acuerdo con Katzenbach y K. Smith, "un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros grupos. Sus integrantes son participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplían su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros que obtienen como colectividad. En un equipo se trata de combinar los esfuerzos individuales para lograr los objetivos, al tiempo que existe un compromiso de todos los participantes hacia los resultados.

Es conveniente precisar desde ahora un concepto importante relacionado con el de equipo de trabajo; se trata del *trabajo en equipo*, que se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Características y beneficios del trabajo en equipo

A continuación se enuncian las principales características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten hacia un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere tiempo, ya que implica adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de las actividades en cuestión.

El trabajo en equipo dentro de las organizaciones trae consigo múltiples beneficios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Para las empresas: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: Reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas y fomenta la apertura al cambio.
- Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.
- Quienes creen que un equipo de trabajo debe integrarse con gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matador, levantador), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos han llevado a las empresas a pensar en los equipos como una forma habitual de trabajo. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos que prácticamente son imposibles de encontrar en un solo individuo. Por otra parte, las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingeniería y procesos de cambio, los premios nacionales a la calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, es decir, formar un equipo de trabajo.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

Liderazgo efectivo, pues es necesario contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización. El liderazgo efectivo permite desarrollar una estrategia racional para acercarse a esa visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

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

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Formación de equipos

Existen varias cuestiones que hay que considerar a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo dentro de los equipos de trabajo. El *aprendizaje colaborativo* es aquel que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entro *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo". Lo que comparten puede ser algo tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y una serie de expectativas". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión
- Asignación de roles y normas
- Comunicación
- Definición de objetivos
- Interdependencia

Cohesión. Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos se considere como algo positivo y en la medida en que los integrantes se sientan atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que unen a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

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

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

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

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

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

Etapas de desarrollo de los equipos

B. W. Tuckman estableció que los grupos pequeños requieren de cinco etapas a lo largo de su crecimiento o desarrollo: formación, tormenta, normativa, acción y disolución.

Formación. Es la etapa inicial; el grupo se forma y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable. Se establecen reglas básicas, implícitas y explícitas, que incluyen la realización de tareas específicas, así como la dinámica general del grupo. Poco a poco, los miembros del grupo van conociéndose y adaptándose al funcionamiento general del mismo.

Tormenta. Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, se puede presentar cierta resistencia a la estructura del grupo. Es la etapa en la que cada uno de los integrantes manifiesta su personalidad y busca la aceptación de los demás. Algunas veces se pueden presentar hostilidades e incluso rebeldía contra las reglas básicas establecidas en la etapa anterior.

Normativa. Se abordan los conflictos que se presentaron en la etapa anterior y se trata de resolverlos; se presenta la unidad del grupo conforme los miembros establecen metas, normas y reglas en común. El grupo entero participa, en general, y no sólo los pocos miembros que hablan.

Acción. Como ya se han resuelto las cuestiones estructurales en las etapas anteriores, el grupo empieza a funcionar como unidad. Ahora, la estructura sostiene y facilita la dinámica y la actuación del grupo. La estructura se convierte en una herramienta del mismo y deja de ser motivo de conflictos.

Disolución. En el caso de los grupos temporales como los cuerpos para tareas, éste es el punto donde terminan las actividades. Con la desbandada en mente, el enfoque de grupo se aleja del buen desempeño en la tarea y se dirige al cierre.

Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

1. Entregar toda la información para que el equipo funcione

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

2. Generar un clima de trabajo agradable

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. Por lo que se refiere a los aspectos físicos, es importante que el lugar en donde se trabaje sea relativamente cómodo, en el que no haya interferencias, y que cuente con los elementos necesarios para realizar las actividades. Como lo habitual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista un pizarrón o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planeación de las reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ése es un buen trabajo", "Estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

3. Definir claramente los tiempos para lograr la tarea

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo las fechas de reunión y de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones**.**

Bases para el trabajo en equipo

- El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.
- El equipo responde por el resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- Cada integrante del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.
- El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas que trabajan juntas en la misma materia, donde cada una realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de los compañeros, no forma un equipo. Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo. En cambio, un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etcétera) sí constituye un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; la participación de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones deben estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en las "5 C´s":

1. **Complementariedad.** Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar la realización del trabajo.
2. **Coordinación.** El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vistas a tener éxito en el proyecto.
3. **Comunicación.** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, lo que resulta esencial para coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, y si uno falla, el equipo fracasa.
4. **Confianza.** Cada persona confía en el buen desempeño del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo; no busca destacar entre sus compañeros, sino que confía en que éstos harán lo mismo. Éste es el único modo en que el equipo puede lograr su objetivo.
5. **Compromiso.** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en lograr el éxito en el trabajo.

La organización asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: el equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planear y estructurar el trabajo.

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

Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo, pero son autónomos, pues no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Por ejemplo, en un hospital, los anestesistas forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesista no depende de la de sus compañeros). Es posible que un anestesista realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

- El equipo de trabajo responde en su conjunto por el trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etcétera).
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión; hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo, en cambio, las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que trabajan dentro del equipo en posición de igualdad aunque sus categorías laborales sean muy diferentes.

Miembro ideal de un equipo de trabajo

Éstas son algunas de las características que debería presentar un miembro de un equipo de trabajo. Se trata de cualidades que el jefe del equipo trata de potenciar entre sus colaboradores. Un miembro ideal de un equipo de trabajo:

- *Posee espíritu de equipo:* Deja atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y antepone el interés del equipo.
- *Es colaborador:* Es una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros, no sólo cuando alguno de ellos lo requiera, sino que está atento a detectar posibles dificultades de los demás para ofrecer su apoyo.
- *Es respetuoso*: Tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Sabe defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, con un trato cortés, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.
- *Tiene buen carácter:* Todo miembro de un equipo debe ser una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si éstos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.
- *Es leal:* Es una persona que se desenvuelve con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.
- *Asume sus responsabilidades:* Acepta sus obligaciones y responde ante ellas sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla, acepta su parte de culpa.
- *Es trabajador:* Es un ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; es una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.
- *Es inconformista:* Busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo obtenido y entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

Posibles tropiezos del trabajo en equipo

El funcionamiento de los verdaderos equipos de trabajo es una preocupación creciente de los directivos y de los líderes en general.

El verdadero equipo tiene todo el potencial para mejorar el desempeño de los pequeños grupos en todos los niveles de la empresa y su versatilidad está a tono con la velocidad, la intensa competencia y el cambio acelerado que enfrentan cada vez más organizaciones de alto desempeño. A pesar de ello, para muchas compañías, los equipos representan una carga de frustraciones y desilusiones.

Los esfuerzos carentes de disciplina que siguen caracterizando el trabajo en equipo de la mayoría de las empresas grandes rara vez cumplen con las expectativas y suelen crear enormes problemas de confusión y sobrecarga de trabajo.

El trabajo en equipo es pesado, sin duda, pero no tiene por qué ser complejo. En realidad, el equipo es una unidad simple, quizá la más simple de una organización después de los individuos. Además, dado que los equipos se constituyen para resolver asuntos que requieren múltiples habilidades y funciones de liderazgo, han estado con nosotros desde hace siglos.

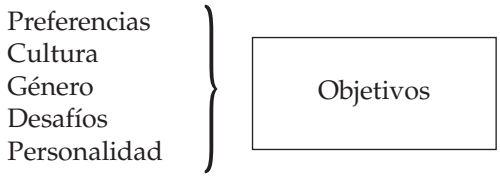
Quienes estudian la historia de Estados Unidos pueden citar numerosos ejemplos de equipo, desde el Boston Tea Party, la famosa protesta de 1773 contra el impuesto británico al té y el primer Congreso Continental, hasta los astronautas de la NASA que exploran las inmensidades del espacio. Es precisamente la simplicidad lo que hace tan poderoso el concepto de equipo, cuando se lleva adelante con disciplina y determinación.

Por desgracia, suelen ser algunos administradores bien intencionados los que complican este tipo de esfuerzos cuando no comprenden con claridad los fundamentos necesarios para lograr los niveles adicionales de desempeño que los verdaderos equipos pueden ofrecer. Aunque la gente suele denominar "equipos" a muchas variedades de esfuerzos grupales, grandes o pequeños, pocas de estas iniciativas merecerían ese nombre si se midiera al verdadero equipo por el desempeño superior obtenido.

La diversidad en el equipo

No es posible que todos los integrantes de su equipo sean como usted. Los demás no piensan de la misma manera ni tienen los mismos valores. En un equipo siempre prevalecerá la diversidad.

Sin embargo, un equipo de individuos de diversas características enfrenta desafíos. Las diferencias de personalidad, cultura, género, objetivos, preferencias sexuales, por mencionar unas cuantas, a menudo generan dificultades. De manera esquemática, puede observarse que mientras los objetivos que se plantea el equipo constituyen un bloque uniforme, por así decirlo, la diversidad entre sus miembros se manifiesta en diferentes rubros:



A menos que un equipo manifieste confianza, respeto mutuo y amplitud de criterio, se hallará proclive al conflicto o sumergido en la inutilidad.

Características de los equipos dinámicos y diversificados

A continuación se dan tres características de equipos comprometidos en el trabajo conjunto. Un equipo que funciona así acepta a todos los miembros y utiliza sus diversas capacidades para el beneficio colectivo.

1. Orientados hacia la opinión

- Opuesta a la rigidez, esta característica desalienta a los integrantes del equipo a condenarse unos a otros.
- Los integrantes de un equipo orientado hacia la opinión aportan sus ideas sin sugerir o siquiera insinuar que los demás deban alterar las suyas.

- Sus miembros no se concentran únicamente en sus propias ideas; también investigan las ideas de los demás.

2. **Mentalizados en la igualdad**
   - En cualquier grupo diversificado, estar debidamente mentalizado acerca de la igualdad es un prerrequisito para la comunicación eficaz.
   - Los equipos mentalizados en la igualdad ven la diversidad como una ventaja: "Nuestros puntos de vista diferentes nos permiten verificar cada detalle de un asunto o cuestión".
   - Esta confianza aumenta la productividad.

3. **Concentrados en objetivos**
   - Los miembros de un equipo que se concentran en los objetivos del grupo son menos proclives a filosofar sobre lo singulares que son.
   - Todo equipo tiene un propósito similar.
   - Para los integrantes de un equipo orientado hacia sus objetivos, las singularidades no constituyen un problema.
   - Los miembros del equipo reconocen que las personas también tienen objetivos, y que éstos pueden llegar a contraponerse con los objetivos del equipo.
   - Las singularidades de los miembros son llevadas a la superficie, ya que si se les ignora podrían ocasionar problemas en el camino.

Conflictos de un equipo de trabajo

En el trabajo en equipo, como en cualquier otro, pueden surgir dificultades que pongan a prueba a las personas involucradas en él.

Cuando se forma un equipo y se echa a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad; pero conforme el trabajo avanza, la realidad se impone, a veces con toda su crudeza.

Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, y que prevalezca un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se complican se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen unir más al equipo, todo depende de cómo se enfrenten. Por ejemplo, muchos equipos se fortalecen ante los obstáculos y dan lo mejor de sí.

Cuando surgen dificultades, por graves que sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores al respecto y que no trate de "maquillar" la situación. El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que éste les ha ocultado información o de que ha falseado la realidad. Ellos están de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre. Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta. Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores.

El propósito de informar a los demás cuando surgen dificultades es que el equipo pueda tomar las medidas oportunas inmediatamente. Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo ante los problemas no sea la de buscar culpables, sino la de encontrar soluciones.

Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz ya sea demasiado tarde para solucionarlo. Los pro-

blemas hay que enfrentarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean, pues en momentos así no valen las contemplaciones. Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos), hay que solicitarlos a la dirección.

Si el problema es grave porque pone en peligro el proyecto, o porque impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, hay que comunicarlo de inmediato a la dirección. Ésta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales.

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo y pedirle su opinión. Por otra parte, el jefe les deberá informar del desarrollo de los acontecimientos. Es conveniente que el equipo sepa en todo momento cuál es la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, cabe señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para acoplarse. De este modo, cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores, contará con una experiencia que le resultará muy valiosa. Pero si tan pronto como el equipo comienza a operar se presenta una dificultad que no sabe cómo resolver, es probable que esto dé al traste con todas sus ilusiones.

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento surjan conflictos personales, lo que en sí mismo no tiene mayor importancia, ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas se generen roces. El problema se presenta cuando el conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato. Y es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos graves.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es indispensable que sus miembros estén perfectamente compenetrados. Partiendo de estas consideraciones, resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzcan este tipo de enfrentamientos, o si surgen, tiene que tratar de atajarlos cuanto antes.

Todos los miembros del equipo, pero en especial el jefe, están obligados a velar porque exista armonía y un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

En este sentido, el jefe del equipo deberá preocuparse por:

- Fomentar la comunicación y el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.
- Conocer de cerca a su gente, saber qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, y tratar de que se sientan a gusto.
- Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor y tratar de ver qué puede haber detrás.
- Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldo injustificables, etcétera.

Cuando surge un conflicto el jefe debe actuar:

- Inicialmente dará un margen prudente a los miembros en conflicto para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

- Si el asunto sigue sin resolverse, el jefe intervendrá hablando con las personas implicadas y exigiéndoles el final de sus rencillas. Debe advertirles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.
- Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime pertinente.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es desentenderse y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas. El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento grave. Además, si el jefe no interviene a tiempo, su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo sus posibilidades para gestionar con ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible, ya que podría causar mucho daño.

Evaluación del trabajo en equipo

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo. La evaluación no está dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y tomar las medidas correctivas oportunas. Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo, la dirección de la empresa debe dejar muy claro cuáles son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera el equipo sabrá a qué atenerse y se evitarán los malos entendidos.

El evaluador no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación, sino que debe reunirse con el jefe del equipo y explicarle el porqué de la misma. Entre ambos acordarán programas de posibles mejoras a introducir en el grupo y establecerán un sistema de seguimiento.

No obstante, esta evaluación no va dirigida exclusivamente al jefe del equipo, sino que éste debe compartir los resultados de la misma con sus colaboradores. El resultado de esta evaluación será tomado en cuenta a la hora de determinar una gratificación extraordinaria para el equipo.

Por otra parte, dentro del equipo, el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores. Este resultado será tomado en cuenta en el momento de repartir entre los distintos miembros la gratificación otorgada al equipo.

Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta el grado de implicación de cada uno de sus miembros. No resulta justo tratar a todos por igual. No obstante, esta diferenciación debe estar muy meditada y ser absolutamente justa con el fin de evitar polémicas. Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, etcétera, la unidad del grupo podría quedar dañada para siempre.

Clases de equipo

Existen diferentes clases de equipo de acuerdo con sus propósitos:

Círculos de calidad. Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto con un supervisor, y que se reúnen de forma

voluntaria para analizar problemas propios de su actividad y proponer soluciones. El círculo se reúne periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque, si es necesario, el número de horas y reuniones puede ampliarse. Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo ésta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Ellos recogen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoría externa en general, ya que la dirección les apoya por completo y les brinda toda la ayuda que necesiten.

Equipos de progreso. También llamados "equipos de mejora" o "equipos de desarrollo". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez que se logra el objetivo, el grupo se disuelve. Por lo general se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como en función del grado en que están implicados en el problema.

Equipos de procesos. Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costos y el incremento de la eficacia y la eficiencia es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de proponer en él un cambio total mediante una acción de reingeniería. Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, pues a menudo el proceso meta comprende varias áreas o departamentos.

Equipos autónomos. Son conocidos también como "equipos de trabajo autogestionario" o "equipos de trabajo autodirigidos". Representan un grado de participación más amplio que los anteriores ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones. El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin intromisiones de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo.

Ventajas de los equipos de trabajo

A partir de todo lo expuesto hasta ahora, es posible afirmar que los equipos de trabajo no sólo son benéficos sino necesarios para las organizaciones. A manera de resumen, he aquí las principales ventajas que tienen los equipos de trabajo:

- **Mayor motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de orden superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y de ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

- **Mayor creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- **Mejor comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

CASO DE TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de los nuevos productos

Karen López consultó su agenda para ese día. Era martes y al día siguiente tendría que entregar el informe que había estado preparando. Eso significaba que el grupo debía reunirse hoy para afinar las recomendaciones y la presentación. No se le antojaba mucho pasar toda la tarde haciendo ese trabajo.

El equipo se había formado con el objeto de diseñar la introducción al mercado del nuevo producto de la compañía. En vista de que la empresa no había vendido nunca antes un producto detallista, nadie sabía qué esperar. Karen y su grupo tenían el encargo de presentar recomendaciones para la publicidad, la promoción, la distribución y la rotación del producto y para cualquier otra cosa que considerara importante. Una vez aprobado el plan, su aplicación seguramente recaería en Karen, aunque quizá se le podría encomendar a otro miembro del departamento de mercadotecnia. Era una empresa de gran envergadura, y Karen y cuatro personas más le habían dedicado casi todo su tiempo en los meses pasados.

Desde el principio, el equipo no había trabajado bien. Esto no había sorprendido a Karen: las personalidades de todos eran fuertes y ella sabía que habría algunos choques de personalidad. Los cuatro miembros del grupo estaban en el mismo nivel dentro de la compañía y nadie había sido nombrado líder. Así que las primeras juntas fueron en su mayor parte una lucha por conseguir el liderazgo.

Karen se dio cuenta de inmediato que Roberto tenía la idea de que las mujeres no tenían lugar en un centro trabajo y que, sin lugar a dudas, no tenían capacidad para dirigir a los hombres. Aun cuando otras mujeres se lo habían advertido, las malas intenciones de algunos de sus comentarios le habían caído por sorpresa a Karen. Roberto, evidentemente, pensaba que él era el único capaz de dirigir al grupo: después de todo, ¿no acababa de servir cuatro años en la Marina? Jaime tenía una mentalidad un poco más abierta que la de Roberto. Los dos, con frecuencia, hacían equipo y cuando habían llegado a una decisión conjunta era imposible lograr que tomaran en cuenta las recomendaciones de alguien más.

Carlos estaba más dispuesto a escuchar a otros, pero tendía a presentarse armado con tantos datos que el grupo, con frecuencia, dedicaba todo el tiempo a tratar de entender cómo había llegado a obtener tales datos, en lugar de tomar decisiones a partir de ellos. En definitiva, Karen estaba bastante frustrada por el lento avance del grupo y por la tensión en el ambiente que inundaba las juntas.

Estaban muy lejos de haber terminado el plan, pero tendrían que presentar sus recomendaciones mañana a primera hora. Ella sabía que los mandos superiores esperaban un informe completo y no estaba muy segura de poder presentarlo. ¿Cómo se las arreglarían los miembros del grupo para trabajar tan armónicamente en la junta de hoy como para po-

nerse de acuerdo en una serie de recomendaciones? El ambiente de las juntas anteriores había sido tan difícil que Karen se estremecía sólo de pensar en lo que podría ocurrir al sumar la presión de una fecha límite. Se preguntaba si sería capaz de controlar el choque de temperamentos que, generalmente, caracterizaba sus juntas. La última reunión había terminado en un enfrentamiento a gritos entre ella y Roberto, cuando había tratado de sugerir, con el mayor tacto posible, que una de las ideas de Roberto para una campaña de promoción no era práctica; él hizo a un lado la discusión para pasar a un nivel personal, acusándola de socavar su autoridad y poniendo en duda que ella, tan sólo una mujer, supiera más que él. Incluso llegó a decir que no podía ser una auténtica cristiana, pues cualquier mujer cristiana estaría en su casa educando a sus hijos. La fe le importaba mucho a Karen, pero jamás creyó que pudiera tener alguna relación con su desempeño laboral. Sin duda, no era algo que estuviera dispuesta discutir en el grupo.

Karen suspiró. Iba a ser un día muy largo. ¿Debería llamar a los demás miembros del grupo para fijar la hora de la reunión o debería esperar a que ellos la llamaran? ¿Cómo debería actuar ante Roberto? ¿Qué podía hacer para que las cosas se limitaran a preparar la presentación de mañana? En realidad, lo único que quería hacer era decirle a su jefe que se sentía mal e irse a su casa.

Pregunta para análisis:

Si usted estuviera en el lugar de Karen, ¿cómo manejaría la situación? Analícelo en pequeños grupos para luego compartir sus conclusiones con el resto del grupo.

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

El concepto más común en el desarrollo de las habilidades directivas es el de *conflicto*. Es frecuente que en cualquiera de las fases del proceso administrativo, al trabajar en equipo, surjan problemas que se compliquen y deriven en inconformidad, displicencia o negligencia en el desempeño de las funciones dentro de la organización. Por esa razón, los directivos deben capacitarse para manejar los conflictos en beneficio del grupo de trabajo y de la organización misma.

Conflicto

Etimológicamente, la palabra **conflicto** significa choque. Pero en la práctica, esta acepción no es tan determinante pues, en el momento de la negociación, cada una de las partes que interviene decide si maneja el conflicto en forma positiva o negativa.

Manejar un conflicto en forma negativa implicará una lucha de contrarios en un clima de destructividad que pasa por las etapas de enfrentamiento, desgaste y aniquilamiento. El resultado será tensión, frustración, agresión y destrucción.

La capacidad de manejar el conflicto es, sin duda, una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita un directivo.

El conflicto se refiere a diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición. El que las diferencias sean reales o no es algo que carece de importancia. Si las personas sienten que las diferencias existen, entonces se genera un estado de conflicto.

Un primer punto de vista sostiene que el conflicto debe evitarse, puesto que indica que algo funciona mal; este punto de vista supone que el conflicto es nocivo y que siempre tendrá influencia negativa en la organización. El conflicto, bajo esta perspectiva, se convirtió en sinónimo de violencia e irracionalidad. Esta concepción se conoce como *punto de vista tradicional del conflicto*.

Una segunda concepción llamada *punto de vista de las relaciones humanas* sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable y que no necesariamente es negativo, sino que, por el contrario, tiene el potencial de ser una fuerza positiva y contribuir al desempeño de una organización.

La tercera y más reciente perspectiva propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva, sino que cierta cantidad de conflicto es absolutamente necesaria para que una organización funcione con efectividad. Esta concepción se llama *punto de vista interaccionista del conflicto*.

Tipos de conflictos

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos. Más bien, considera que algunos conflictos apoyan las metas de la organización; éstos son los *conflictos funcionales o de naturaleza constructiva*. Sin embargo, algunos conflictos impiden que una organización alcance sus metas; éstos son los *conflictos disfuncionales*. Lamentablemente, la diferenciación entre unos y otros no es clara ni precisa. No hay un nivel de conflicto que pueda considerarse como aceptable o inaceptable en todas las condiciones.

Por otra parte, no todos los conflictos requieren atención. Algunos ni siquiera merecen el esfuerzo de reparar en ellos; otros, en cambio, podrían volverse incontrolables. Escoja sus batallas con toda atención, guardando sus esfuerzos para las que en verdad sean relevantes.

Los conflictos también pueden clasificarse de acuerdo con la actitud que se manifiesta ante ellos. Así, un conflicto puede ser:

- *Concientizado:* Se sabe que existe.
- *Contingente:* Accidental.
- *Desplazado:* Se sabe que existe, pero se evita ubicándolo en otra parte.
- *Latente:* Se intuye, pero se encubre.
- *Falso:* Se percibe aparentemente (a través de un rumor), pero al confrontarse se clarifica y desaparece.

Factores psicológicos y conflicto

Dentro de un conflicto se hacen presentes ciertos factores psicológicos, entre los que destacan los siguientes:

a) *Percepción*: Manera personal de dar significado a lo captado.
b) *Conciencia*: Momento en que somos capaces de sintonizar con la realidad presente.
c) *Inteligencia*: Capacidad global de entender, comprender y resolver situaciones nuevas.
d) *Pensamiento*: Acción y efecto de la mente humana.
e) *Emoción:* Estado afectivo intenso y breve (normalmente visible).
f) *Sentimiento*: Estado afectivo intenso y duradero (no siempre visible).
g) *Actitud*: Tendencia emotiva a enfrentarse en determinada forma a las personas, situaciones y cosas.

h) *Comunicación*: Compartir lo que somos, más que lo que tenemos o parecemos.
i) *Conducta*: Actividad humana visible con significado.

Los factores psicológicos determinan los estilos que las personas manifiestan a la hora de abordar los conflictos. Los estilos son conductas utilizadas para resolver disputas basadas en las suposiciones y creencias de los participantes. Han sido determinados por nuestras experiencias educativas, laborales y religiosas. Los estilos más frecuentes son los siguientes:

Estilo ganador-perdedor: Este estilo corresponde a la actitud competitiva por excelencia. Concede un máximo interés a las metas personales y un mínimo interés en las relaciones.

Las creencias fundamentales de este estilo son:

- Un conflicto es una competencia de voluntades.
- Los participantes son adversarios.
- No se puede confiar en los oponentes.
- Una actitud de atrincheramiento es eficaz.
- Las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces.
- La meta es la victoria.

Estilo del perdedor concesivo: Aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación. Detrás de esta actitud de "seamos amigos" existen ciertas suposiciones y creencias:

- El conflicto debe ser evitado.
- Los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente.
- Las concesiones y ofrecimientos mejorarán la relación.
- La presión exige sumisión.
- La meta es el acuerdo.

Estilo del perdedor que prescinde: Prescindir del conflicto es el sello distintivo de este estilo que es el menos eficaz de todos. Los que emplean este estilo toman distancia con respecto al conflicto, anulando y cortando todos los canales de comunicación, pasando a otro asunto o abandonando la escena. Sus supuestos son:

- El conflicto es irracional.
- El conflicto puede ser ignorado.
- Prescindir del conflicto es lo más adecuado.
- Los observadores de un conflicto no deben ser partícipes de él.
- La meta es la condescendencia sin compromiso.

Negociación

La palabra negociación viene de la palabra latina *negotiari* que se empleaba en el Lazio hace tres mil años, con el sentido de comerciar o traficar. El término se deriva de *negotium* y éste, a su vez de las palabras: *nec* y *otium* = no ocio. *Negotium*, pues significaba ocupación, asunto, empleo.

Características del buen negociador

En general, estos individuos deben conocerse a sí mismos, tener un buen grado de autocontrol y autocrítica que garantice en todo momento el predominio de la razón sobre la pasión. Más específicamente, los buenos negociadores se caracterizan por ser:

- Anticipadores: Ejercitan un diagnóstico sobre los futuros escenarios alternativos y sobre el conjunto de sucesos del contexto y de sus impactos. Un negociador que no anticipe las necesidades futuras de negociar sólo podrá actuar en forma improvisada.
- Estratégicos: Necesitan saber a dónde y cómo quieren llegar y en qué lugar ubicarse. Su estrategia deberá ser competitiva, para lo que deben tener presente la posible actuación de los sujetos negociadores del otro lado de la mesa.
- Creativos: Deben generar alternativas nuevas y novedosas, determinadas por la variedad de necesidades.
- Proactivos: No pueden permanecer esperando que las nuevas situaciones y necesidades los empujen a negociar. Por el contrario, deben anticiparlas.
- Tolerantes: Los buenos negociadores deben estar preparados para tolerar la frustración.
- Asertivos: Cualidad que permite ser afirmativos sin ser agresivos, y que nos mantiene dueños de la situación en forma natural y sencilla.
- Honestos, sinceros, leales, justos respecto a los derechos de los otros y en el momento de considerar sus valores. La negociación es un asunto ético y psicológico, no meramente técnico. A veces, se tendrá que ceder al reconocer que es la otra parte la que tiene la razón.
- Abiertos a los demás: Han de tener confianza y fe en la gente, aceptar a los demás como personas y no defenderse de ellos como si fueran obstáculos en su camino, ni tratar de manipularlos como objetos.
- Flexibles: La flexibilidad es un elemento de madurez y es, además, uno de los signos inequívocos de la salud mental. Los problemas humanos piden la empatía y no la rigidez de las matemáticas.
- Tienen claridad de ideas: Los negociadores deben hacer una observación cuidadosa y objetiva de las situaciones a fin de comprenderlas; son capaces de realizar análisis y síntesis, y tienen el hábito de proceder con objetivos bien definidos y jerarquizados.

Además de las características propias del negociador, existen conductas o actitudes que deben prevalecer durante el proceso de negociación. Así, un buen negociador:

1. Se centra en los intereses, no en las posiciones.
2. Distingue bien entre las personas y los problemas, evitando acaloramientos inútiles.
3. Manifiesta y hace explícitas las emociones de ambas partes. No las niega ni las disimula. Poner las emociones en la mesa establece un clima de sinceridad.
4. Evita el dogmatismo. Las afirmaciones muy categóricas generan resistencia cuando los temas son polémicos.
5. Retroalimenta. Sabe parafrasear y reformular, y con ello manifiesta su consideración a la otra parte y la predispone a ser razonable.
6. Observa mucho y objetivamente. Emite señales no verbales para reforzar lo que está comunicando o escuchando.
7. Pregunta. La pregunta inteligente es uno de los mejores recursos para recabar información, y también para motivar al interlocutor a considerar nuestros puntos de vista.

8. Recurre al dramatismo. En las etapas críticas, el negociador sube y baja la voz, susurra, separa cadenciosamente las palabras y las sílabas; se calla por completo y a veces casi grita; se acerca, se aleja, manipula objetos, estira o encoge los brazos.
9. Utiliza mucho el método de la lluvia de ideas, invitando a los interlocutores a usarlo junto con él para que se dé un tono de participación.
10. Es persistente y tenaz sin llegar a la obstinación.

Entorno físico de la negociación

El lugar donde se realiza la negociación es de suma importancia, facilitando que ésta resulte equitativa para ambas partes. El solo hecho de trasladarse para acudir a otro lugar a negociar tiene un valor simbólico importante. Ir o venir para negociar implica que existe la voluntad negociadora. Lo más recomendable es concurrir alternativamente en un lugar neutral, ya que acudir al terreno del otro podría implicar que hay dominio del "adversario".

Se debe disponer de un sitio que tenga la suficiente infraestructura para poder contar con los recursos adecuados. Además, el negociador debe estudiar el lugar para saber qué tipo de maniobra se facilita ahí, ya sea ofensiva o defensiva.

En el entorno físico también es importante considerar las distancias entre las personas, como se explicó en el capítulo dedicado a la comunicación. Otra parte relevante es la disposición del mobiliario en el lugar. Los asientos idénticos para todos contribuyen a cuidar la sensación de respeto a los demás y de igualdad. Los sillones confieren mayor estatus que las sillas con brazos, y éstas más que las que no los tienen.

En una mesa rectangular existen las siguientes posiciones respecto a un asiento:

A: Posición en ángulo con respecto al punto de referencia; permite una conversación amistosa e informal, y no hay invasión de territorio.
B: Posición independiente con respecto al punto de referencia; es elegida por personas que no quieren tener relación.
C: Posición de colaboración con respecto al punto de referencia; dos personas que se llevan bien suelen estar en colaboración, pero hay que cuidar de no invadir territorio del otro.
D: Posición competitiva-defensiva, que genera distanciamiento y tensión, pues las personas están ubicadas una frente a la otra. La línea imaginaria equidistante entre ambos funciona como una barrera invisible que separa los territorios; cualquier objeto empujado al territorio del otro resulta una acción hostil.

En la figura 7.1 se representan las posiciones anteriores. El punto de referencia es el lugar sombreado.

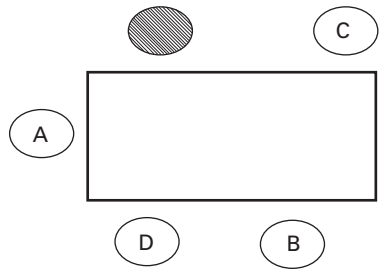


FIGURA 7.1 Diferentes posiciones de quienes se sientan en torno a una mesa rectangular. El lugar A está en ángulo con respecto a la posición de referencia (lugar sombreado), lo que facilita la comunicación. El lugar B denota una posición independiente. El lugar C facilita la cooperación con la posición de referencia. El lugar D está en una posición competitiva-defensiva.

El ambiente no se refiere sólo al mobiliario y a su disposición, pues en él también influyen elementos como la temperatura, la ventilación o la iluminación.

Conductas defensivas

Son las técnicas con que opera la personalidad total para mantener un equilibrio homeostático, eliminando una fuente de inseguridad, peligro, tensión o ansiedad. A continuación se presentan las principales conductas defensivas:

Proyección: Consiste en atribuir a objetos externos características, intenciones o motivaciones que el sujeto desconoce en sí mismo. Puede realizarse tanto sobre objetos inanimados como sobre seres animados. Este mecanismo permite a la persona depositar la agresión que genera un objeto frustrante sobre otro objeto mientras conserva la relación con el primero.
Introyección: Es la incorporación o asimilación, por parte de un sujeto, de características o cualidades que provienen de un objeto externo.
Regresión: Reactivación y actualización de conductas, o de un nivel total de comportamiento, que corresponden a un periodo anterior ya superado por el sujeto. Tiene lugar siempre que aparece un conflicto actual que el sujeto no puede resolver, y entonces reactiva y actualiza conductas que han sido adecuadas en otro momento de su vida, pero que corresponden a un nivel que se suponía ya superado.
Desplazamiento: Las características de un objeto, o de la proyección efectuada sobre él, se propagan o difunden a otros objetos o partes de la realidad externa, que están asociados en alguna forma con el primero.
Represión: Función de rechazar y poner fuera de la conciencia un contenido mental. El individuo elimina del plano consciente un sentimiento u objeto parcial que le genera conflicto.
Conversión: También se le conoce como somatización. Consiste en que un conflicto se alivia mediante su expresión como un fenómeno corporal, como puede ser un dolor, una alergia, etcétera.
Inhibición: Se inmoviliza uno de los términos de conflicto, aquella parte ligada al objeto que es negado o reprimido y aislado. De esta manera se evita la ambivalencia.
Racionalización: Para evitar el conflicto o la frustración, se dan razones o argumentos que los encubren. El razonamiento es utilizado para ocultar, inconscientemente, realidades que resultan desagradables y para adecuarlas a las expectativas íntimas.
Formación reactiva: El individuo reprime aquellas conductas ligadas al objeto indeseable e intensifica y extrema las relacionadas con el deseable.
Sublimación: Conductas socialmente aceptadas y útiles que sirven para analizar y descargar otras tendencias que son culturalmente rechazadas en su forma original.

El proceso de negociación

Etapas básicas

- *Esté preparado:* Usted, como negociador, debe familiarizarse con el entorno y con los participantes en la situación. Adquiera el mayor conocimiento sobre los temas y asuntos que vaya a tratar. Estúdielos concienzudamente. Anticípese a los intereses, objetivos y deseos de su interlocutor. Prevea su argumentación. Al no estar debidamente preparado, corre el riesgo de no defender los propios objetivos, será ineficiente al evaluar todos los asuntos, sucumbirá a la presión del otro y, en general, perderá el control del proceso.

- *Maximice alternativas*: En los problemas existen diferentes posibilidades de acercarse a la solución. Si se encuentra con un camino bloqueado, no se desanime por el fracaso inicial, pruebe otra opción y así sucesivamente hasta agotar todas sus alternativas.
- *Negocie con la persona adecuada*: Existen situaciones donde la otra parte no está capacitada para tomar una decisión sin contar antes con el permiso de un superior o, peor aún, después que toma la decisión se ve obligada a dar marcha atrás por no tener la autoridad suficiente. No piense que un cargo importante implica auténtica capacidad para firmar un acuerdo. La autoridad debe ser sólida y quedar bien delimitada.
- *Conceda un margen de maniobra*: Hay que pedir algo más de lo que se desea obtener. Hay mucha gente que se siente defraudada si el otro no sacrifica una parte de sus aspiraciones para obtener el acuerdo. Si su propuesta inicial es la que pretende obtener al final de la negociación, no podrá ceder la más mínima porción de terreno. Y si no hace concesiones la otra parte se considerará un tanto engañada.
- *No ceda demasiado ni demasiado aprisa*: Las concesiones deben darse con medida y en pequeñas dosis. No se apresure a prescindir de las pequeñas posiciones de superioridad. Nunca ceda sin conseguir algo a cambio. Además, si cede demasiado aprisa, la otra parte podrá pensar que está recibiendo un trato inadecuado, pues todos pensamos que aquello que se obtiene sin luchar difícilmente puede ser valioso.
- *Esté preparado para decir "No"*: La palabra "no" es el arma secreta de cualquier negociador profesional y también una de las palabras más difíciles de pronunciar en estos procesos. Para que esta técnica sea eficaz, hay que creer en lo que se está diciendo y estar dispuesto a defenderlo con tenacidad y con argumentos racionales. Sin argumentos lógicos, la otra parte pensará que usted está siendo poco razonable.
- *Haga que su palabra sea un vínculo*: El más grave error que podemos cometer como personas de negocios es incumplir un acuerdo. Esto sólo se debe hacer cuando las consecuencias sean realmente serias. Si se equivoca y decide afrontar su propia responsabilidad, asegúrese de que la otra parte llega a saberlo. Conseguirá muchas ventajas del hecho de haber cometido un error y mostrarse dispuesto a respetar los compromisos adquiridos; este acto acrecentará su credibilidad.

Preparación para la negociación

Se debe prestar la máxima atención a todos aquellos aspectos y detalles que puedan influir en los objetivos e intereses particulares que pretende conseguir en el proceso.

Si queremos obtener la máxima información de la parte contraria, es conveniente que nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede pretender la parte contraria de esta negociación?
- ¿Quiénes son y a quién pueden representar?
- ¿Qué forma tienen de negociar?
- ¿Cuáles pueden ser los límites máximo y mínimo de sus objetivos?

Sistema PREP. Contiene las cuatro etapas esenciales para preparar una negociación.

P: Previsión de los objetivos. Establezca y defina el orden prioritario de los objetivos que desea alcanzar. Al mismo tiempo, considere todas las alternativas posibles que puede pre-

sentar. Redacte todo esto para que no omita ningún punto importante. Haga una lista de todos sus objetivos, y separe los que sean fundamentales y los que sean secundarios.

R: Recapacitar sobre el asunto. Dedique un cierto tiempo a investigar con detenimiento los temas que va a tratar. Cuanto más tiempo dedique a informarse, más capacitado estará para presentar sus opciones y cooperar. Si algún tipo de acuerdo previo es utilizado en su contra, no ceda. Los acuerdos pasados son sólo eso.

E: Evaluar al interlocutor. Esto representa algo más que limitarse a calibrar la personalidad o el estilo comunicativo de la persona. Significa considerar todas las actitudes, objetivos y opciones que su interlocutor pueda traer a la mesa. Una adecuada anticipación a los deseos y aspiraciones de la otra parte incrementará la capacidad para que usted presente los suyos.

P: Preparar la propia argumentación. No basta decir "no", pues hay que aducir razones de peso para ello. Sólo mediante este proceso de argumentación y justificación puede esperar que la otra parte comprenda su forma de pensar y que sea capaz de conjugar sus intereses con los de usted.

Es lógico pensar que durante el proceso surjan objeciones a nuestras propuestas. Ello implica que habrá que contrarrestarlas mediante la aportación de hechos y pruebas. El objetivo que persigue el manual de argumentos es conseguir convencer mediante la comunicación de mensajes de tipo racional y apelando a las emociones. Para que realmente sea convincente un argumento debe contener estos tres elementos:

Enunciado: Es la preposición de las intenciones con las cuales pretendemos convencer a los oponentes.
Prueba: Son los testimonios que sirven de apoyo al enunciado.
Argumento: Lo forman las explicaciones y razonamientos de por qué la prueba apoya al enunciado.

Es importante resaltar que todo argumento expuesto debe indicar al interlocutor las ventajas que presenta la idea propuesta y probarle los beneficios que reportará si es aceptada. Los argumentos son palabras que deben transmitir ideas. Por eso es más importante que el interlocutor comprenda la idea que la forma en que está construido el argumento.

Desarrollo de la negociación

He aquí algunos principios básicos de cómo argumentar:

a) Exprese sus argumentos con la máxima claridad.
b) Utilice expresiones que eviten malas interpretaciones, sea preciso.
c) Hable en presente, con oraciones afirmativas y evitando palabras que generen desconfianza.
d) Los argumentos deben tener coherencia entre sí. No deben existir contradicciones.
e) Utilice siempre los argumentos que representen ventajas para su interlocutor.
f) No canse a su oponente con una lista interminable de argumentos.

Si el oponente no pone objeciones es que no le interesa el tema o, peor aún, no piensa cumplir su parte del acuerdo. Otra posibilidad es hacer aparecer la objeción de manera de-

liberada para adelantarse a ella y manejar la situación con más facilidad. Por otra parte, algunas objeciones pueden no ser respondidas sin peligro de que se malogre la negociación.

Permitirse un tiempo de observación y aprovechar los silencios son buenas características para negociar. Evite la ansiedad, la prisa y el exceso de protagonismo. Escuche activamente y maneje sus preguntas de forma adecuada.

Cuando argumente, observe las reacciones de sus interlocutores. El paralenguaje le dará pistas para conocer las motivaciones de su contraparte. Recuerde que sus técnicas de comunicación y negociación fracasan si no sabe qué terreno pisa o si malinterpreta las reacciones o motivaciones de sus interlocutores. El éxito en la obtención de acuerdos se deriva de nuestra capacidad de empatizar, ya que de ésta depende nuestro poder de persuasión. Es necesario respetar el ritmo del oponente, en especial cuando es sensiblemente más lento que el nuestro. El reflexionar y observar también requiere de tiempo.

Refutación de objeciones

Para refutar las objeciones es conveniente responder con un argumento. Primero acepte una parte de la objeción y después argumente. En general, las personas no esperan ser aprobadas cuando objetan, por lo que la aceptación de su opinión las hace más vulnerables a nuestro argumento.

Pedir aclaraciones a la objeción nos ayudará a descubrir si nos encontramos ante una grave dificultad o una simple excusa. Otra forma de refutar es poner a la otra parte en nuestro lugar.

Las concesiones y el acuerdo

Primero que nada se debe dejar en claro que es la contraparte en la negociación, y no nosotros, la que fija el valor de cada una de nuestras concesiones. Una concesión insignificante para nosotros puede ser de gran importancia para la otra parte, o viceversa.

Las propuestas máximas tienen un efecto de motivación en el negociador. Cuanto más alto se fija el objetivo, más se lucha por conseguirlo y mejores resultados se obtienen. La propuesta tiene que ser coherente y defendible. El margen de maniobra que se deje no tiene que ser tan grande que resulte absurdo.

Si se ve obligado a hacer concesiones, hágalo de forma que no ponga en duda su reputación ni demuestre que cede bajo presión, ya que entonces la otra parte se sentirá muy poderosa. El truco consiste en hacer ver a la otra parte que usted modifica su postura porque:

a) Hubo un cambio de postura de la parte contraria; esto puede servirle de excusa para cambiar la suya.
b) La otra parte entendió de forma errónea o confusa alguna propuesta, proporcionándole a usted la justificación para modificar alguno de sus planteamientos.
c) Los datos que le está aportando a la parte contraria difieren de la información anterior que ésta posee; por tanto, ello le permite variar su planteamiento y hacer nuevas propuestas (ver figura 7.2).

Una vez que se llega a los acuerdos, es conveniente cerrar el pacto con un documento escrito. Aunque a veces la otra parte será recelosa a la hora de firmar y preferirá un contrato verbal. Pero hay que indicar que si se solicita un acuerdo por escrito no es porque se ponga en duda la buena voluntad de alguna de las partes, sino, ante todo, porque se busca la tranquilidad ya que el contrato:

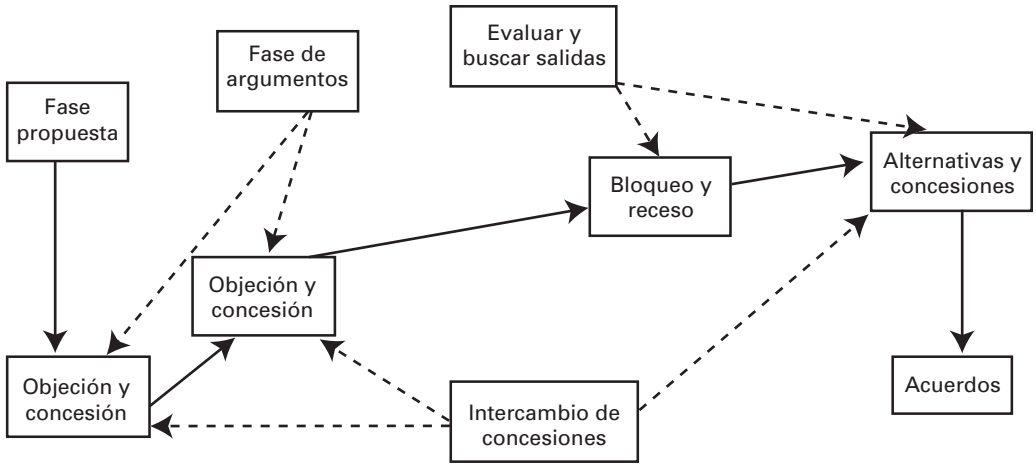


FIGURA 7.2 Proceso de negociación

a) Resume todos los puntos acordados, con lo cual evitamos malentendidos.
b) Sirve como comprobante ante cualquier duda o aclaración, ya que ambas partes disponen de la misma copia del documento.
c) Sirve como documento "histórico" y puede ayudar para sucesivas negociaciones, ya que acuerdos tomados anteriormente son una buena referencia como punto de partida.
d) Si por cualquier razón, alguno de los contratantes abandonara la organización, otras personas autorizadas podrían hacer valer los acuerdos.
e) En el supuesto de que alguno de los implicados no cumpliera cualquier parte del documento, podrían aplicarse las cláusulas de garantía o podría solicitarse el arbitraje de una autoridad superior.

Las señales que observamos en la parte contraria durante la negociación pueden indicar cuál es el momento oportuno para solicitar el cierre de la misma. Algunas de esas señales son:

- Cada vez aparecen menos objeciones por parte del contrario o se manifiesta menos reticencia a nuestros argumentos. Los expertos dicen que después de haber contrarrestado más de cuatro objeciones, no hay que divagar más y solicitar el cierre de la negociación.
- Cuando se observa que después de un tiempo de argumentación el ambiente se relaja, hay más cordialidad de parte del interlocutor y los datos que se piden son de menor importancia.
- Cuando la otra parte empieza a pedir detalles concretos en relación con el servicio, plazo de entrega, características, plazo de garantía o, en el caso de negociaciones especiales, cuando se plantean preguntas relativas al futuro, como ¿cuándo estaría dispuesto a comenzar?
- En el momento en que preguntan si aceptaríamos una cantidad o periodo a prueba para posteriormente firmar el contrato definitivo.

Una vez que se han completado todas las fases convenientemente y se ha pedido el cierre del contrato, no lo estropee intentando proseguir para conseguir más cosas.

Todo contrato debe contener ciertos datos importantes. Entre ellos se encuentran los siguientes:

1. Todos los nombres y cargos de las personas que han intervenido y los de las entidades si se ha actuado en nombre de ellas.
2. Todos y cada uno de lo acuerdos tomados.
3. Las cantidades y formas de entrega.
4. Los lugares y fechas para cada acción.
5. Las formas o condiciones de pago, transporte, etcétera.
6. Todas las especificaciones complementarias y especiales.
7. Duración del contrato y cláusulas de renovación automática.
8. Garantías, avales y tipos de penalización por incumplimiento.
9. Firmas y fechas de aceptación de los negociadores.

Siempre revise todos los documentos antes de firmarlos. Preste especial atención para detectar si existen cláusulas que invaliden el acuerdo por algún hecho o suceso posterior.

Estrategias para la negociación

Éstas son las técnicas más habituales con las que se encontrará en el curso normal de cualquier negocio. Debe ser capaz de distinguirlas cuando las utilicen en su contra. Muchas de ellas son residuos del viejo estilo de negociación con un ganador y un perdedor. Todas tienen algo en común: su eficacia se basa en la presión directa, ya sea por fuerza de poder, posición, talento, tiempo o coacción. El uso de estas técnicas no es garantía de un proceso de negociación razonable y cooperativo.

Técnicas tradicionales

Ceder poco, ganar mucho: Consiste en arrancar con fuerza la negociación para luego hacer una mínima concesión. Cuando se consigue mucho a base de ceder poco, se está haciendo uso de la presión para lograr el trato. Si uno de los participantes no consigue al menos alguno de sus objetivos, se encontrará en una situación inestable. La forma de contrarrestar esta técnica si la usan en su contra es tener una clara comprensión de los objetivos que pretende alcanzar. Sepa cuándo abandonar una negociación. Si usted hace todas las concesiones y no consigue satisfacer sus propios intereses, es el momento de buscar alternativas.

Policía bueno, policía malo: Mientras la parte contraria efectúa su propuesta, uno de los miembros del equipo golpea la mesa e insiste en que los términos estipulados y las condiciones ofrecidas son completamente ilógicas. Se vuelve intransigente, al tiempo que vocifera y reniega contra cualquier aspecto de la proposición. No parece haber manera de que se muestre dispuesto a aceptar un acuerdo como ése.

Tras la actuación de ese individuo, que ha dejado claro su punto de vista abandonando airadamente la reunión, un compañero de equipo, el que desempeña el papel de "policía bueno", se muestra conciliador con la otra parte. Si esta táctica resulta tan eficaz como se había pensado, el oponente se verá amedrentado con la explosión del policía malo y llegará a un acuerdo poco beneficioso con el policía bueno.

Estrategia de equipo: En este caso no se enfrenta a un oponente individual, sino a un equipo entero de negociadores. Cada uno será un especialista en una faceta concreta de la negociación. Uno será el líder. Según el asunto, un miembro expondrá, desde su exclusivo pun-

to de vista, la posición del equipo. Cada miembro actuará cuando sea necesario presentar argumentos específicos referidos a cada materia de su incumbencia. Este tipo de negociación suele convertirse en un bombardeo de proposiciones y demandas que termina por arrollar al negociador individual.

Cuando se vea frente a una de estas situaciones trate de combatir el fuego con el fuego y formar un equipo propio, que esté capacitado para neutralizar a cada uno de los miembros del equipo contrario. Otra forma es la de actuar uno solo como si fuera todo un equipo, para lo cual es preciso contar con una buena preparación en todos los temas de la negociación. Si usted es firme y mantiene sus posiciones, conseguirá neutralizarlos eficazmente.

Estrategia de la autoridad limitada: Cualquier persona con la que tenga que tratar siempre tendrá algunas limitaciones en su autoridad o en su poder de decisión. La capacidad de aprobar una decisión, o la falta de la misma, puede ser una herramienta muy útil. Esto hace que la negociación entre en una fase de esfuerzo cooperador en el que usted y su interlocutor busquen la manera de alcanzar sus aspiraciones. Es frecuente que la parte que utiliza esta técnica esté tratando de averiguar si usted está dispuesto a hacer concesiones.

Estrategia de tiempo: Una manera de utilizar la estrategia del tiempo es limitar este último. Las limitaciones temporales pueden forzar una decisión. La clave es poner un plazo para tomar en consideración una oferta. Al término de ese periodo, la oferta se retirará. Por supuesto, la otra parte está informada desde el principio que la oferta sólo es valida por un cierto tiempo. Aunque algunas veces los plazos son reales, hay muchas ocasiones en las que no es así. Otra forma de usar el tiempo es de la manera contraria, es decir, tardar demasiado en tomar una decisión. Para que funcione se debe contar con alguna ventaja. Por lo general la forma de contrarrestar las tácticas de retraso temporal es disponer del mayor número posible de alternativas y opciones. Cuando la otra parte se dé cuenta de que no dispone de ventaja alguna, se mostrará mucho más dispuesta a negociar y a cooperar con usted.

Presión del poder: Este tipo de técnica abarca un amplio espectro de situaciones en las que una de las partes logra sus objetivos por el mero hecho de ejercer su poder sobre su oponente. Los gestos de intimidación se usan tanto como el poder durante el proceso de negociación. Contrarrestar su uso es muy difícil.

Ultimátum: No hay nada peor que un ultimátum. Todos queremos disponer de opciones y alternativas cuando hablamos de negocios y a nadie le gusta que le impongan algo. La mayor parte de los ultimátum son del tipo de "o se acepta o se olvida el asunto". La gente que emplea el ultimátum suele hacerlo porque considera que cuenta con alguna ventaja sobre sus oponentes. Para contrarrestar la acción de un ultimátum, determine si la parte contraria goza realmente de superioridad en la situación y averigüe cuáles son los fundamentos de esta posición ventajosa. Un ultimátum sólo funciona cuando no se dispone de otra opción, y a menudo se establece desde una posición autoritaria ficticia, no desde una de auténtico poder.

Tácticas adicionales

1. *Principio del titubeo*

Los negociadores exitosos tienen la costumbre de titubear. Esto se hace evidente a través de miradas agrias o de hacer patente el desacuerdo cada vez que una de las partes menciona el punto.

2. ***Principio del poder de la retirada***
La parte menos interesada en continuar la relación tiene más poder y podrá retirarse de la mesa de negociaciones cuando la corriente cambie.

3. ***Principio de la competencia***
La competencia fuerza al vendedor a justificar todo y, en ciertas circunstancias, a conceder más de lo que había planeado. Si es el caso, usted deberá defender sus ofertas con base en los méritos de calidad de su servicio.

4. ***Principio de las reglas escritas***
Siempre que cierre un trato con alguien, debe poner por escrito las condiciones. Cuando usted es el encargado de registrar por escrito los puntos del acuerdo, tiene la oportunidad de "atar los cabos sueltos" de cada asunto. Si no lo hace, entonces deberá indicar a su contraparte en qué puntos está en desacuerdo.

5. ***Principio de la oferta de prueba***
En este enfoque, alguien hace una oferta ridículamente baja o demasiado alta. Esto es lo que llamamos comúnmente regateo, en el que a una oferta le hacemos una propuesta mucho más baja y así se lleva el estire y afloje hasta llegar a un punto medio.

6. ***Principio de la máxima autoridad***
En este enfoque, el negociador tiene que dirigirse a alguien más para obtener la aprobación final.

7. ***Principio del balón de prueba***
Muchas veces, querrá saber qué tan firme es su contraparte en algunos aspectos clave. Esto se logra haciendo una propuesta tentadora, como ofrecer pagar en la mitad de tiempo pero a un precio menor.

8. ***Principio de la ganancia extra o la adición***
Este principio es aplicable luego de que usted ha rechazado un trato inicial. Después de rechazar lo que su contraparte pensaba que era un acuerdo, establece una condición, que representa una ganancia extra.

9. ***Principio del salami***
La mayoría de las personas prefieren cortar el salami en trozos pequeños. Del mismo modo, las concesiones importantes se logran con menos resistencia si se les divide en pequeñas dosis. Si están usando esta técnica contra usted, puede responder con otro salami, es decir, pida concesiones a cambio de acceder a la siguiente rebanada.

10. ***Principio de la petición no negociable***
La gente dirá que algo es no negociable por muchas razones. Primero, esto muestra que se tienen fuertes convicciones respecto a ese asunto en particular. Segundo, esta táctica tiende a reducir las expectativas de la contraparte. Tercero, fuerza a la contraparte a reevaluar su posición. Y cuarto, muchas veces la contraparte abandonará la discusión acerca de ese tema y abordará otro. En este caso es bueno utilizar la técnica de la retirada.

11. ***Principio del dinero fácil***
Se basa en dividir el dinero hasta alcanzar cantidades tan pequeñas que su contraparte no se dé cuenta de que está cerrando un trato en donde se juega una gran cantidad. Por ejemplo, cuando nos venden un seguro que cuesta sólo unos pesos y centavos diarios pero que multiplicados por meses hacen una cantidad considerable.

12. ***Principio de la retirada aparente***
Es la táctica que utiliza una persona cuando aparenta no estar interesada, aunque en realidad su intención es mantener el control de la situación.

13. ***Principio de cancelación de la oferta***
Algunas veces es conveniente cancelar la oferta inicial. Esta técnica es útil cuando siente que tiene la ventaja o cuando se encuentra en una situación en que sólo puede perder.

14. ***Principio de alternativa***
Este principio puede usarse cuando se tienen varias alternativas aceptables. Los vendedores están entrenados para usar este enfoque a fin de obtener el compromiso del comprador.

15. ***Principio del señuelo***
Usted finge interés en algo que realmente no le importa mucho. La verdad es que está detrás de algo que sí le interesa.

16. ***Principio del pescado***
El objetivo de este principio es que ponga sobre la mesa de discusiones algo que no espera lograr y que sabe que su contraparte objetará como si detectara el olor de un pescado podrido, aunque usted no tiene interés en ello. Cuando su contraparte pone objeciones al respecto, ofrece rendirse haciendo una concesión importante, y tratando de obtener algo a cambio.

17. ***Principio de hacerse el tonto***
Hay ocasiones en la vida en que fingirse tonto resulta conveniente. En otras palabras, el bobo resulta listo y el listo es un bobo. El poder de este principio radica en que la gente tratará de ayudarlo más si piensa que usted carece de habilidad, conocimiento o información. En este caso, la persona no dice a los demás que sabe de negociación ya que siempre estarán a la defensiva.

18. ***Principio de la vuelta de tuerca***
La idea detrás de este principio es muy simple. Cuando alguien le hace una oferta que según usted podría ser mejorada, simplemente responda: "Eso no es suficiente". Una vez que lo diga, haga una pausa, y deje que su contraparte haga el siguiente movimiento. Cuando le aplican esta técnica, antes que nada puede preguntar a su contraparte: "¿Qué le gustaría que hiciera?". La razón para hacer esta pregunta es que usted no desea dar nada más de lo necesario. Muchas veces la gente dará vuelta a la tuerca sólo para que usted reevalúe su oferta.

19. ***Principio de sentir y mejorar***
Este principio es uno de los que se han adoptado a partir del proceso de entrenamiento para las ventas. Es efectivo para ayudar a su contraparte a entender el punto de vista de usted. He aquí un ejemplo:

Comprador: No puedo creer que me esté pidiendo esa cantidad por esta copiadora.
Vendedor: Puedo entender cómo se siente acerca del precio. De verdad existe una razón para que valga la pena pagar este precio…

20. ***Principio de la asociación***
Mejor conocido como "obtendrá su recompensa en el cielo". La manera en que funciona es decirle a alguien que si accede a cumplir sus demandas, tarde o temprano recibirá su recompensa. Ésta podría consistir, por ejemplo, en recomendarlo en alguna asociación o grupo de clientes.

Según indica la experiencia en estos casos, muy rara vez recibirá la recompensa que le ha sido prometida. Por desgracia, la mayoría de la gente cae en esta táctica cuando es usada en su contra.

21. ***Principio de la mascota***
El poder detrás de este principio radica en dejar que su contraparte disfrute del objeto que están negociando antes de concretar un acuerdo. El nombre de esta táctica deriva de los propietarios de tiendas de mascotas, quienes permiten que uno juegue con ellas mientras se decide a comprarlas.

Una vez que las emociones intervienen y que la contraparte se da cuenta de ello, la persona se coloca en una posición muy vulnerable.

22. ***Principio del absurdo***
Cada cierto tiempo resulta apropiado hacer algo loco, algo tan irracional que a la contraparte no le quede otro remedio que aceptar las condiciones que se le ofrecen. Para hacer que esta técnica funcione, hay que realizar algo muy alejado de lo que una persona racional haría para resolver los problemas, por ejemplo, ponerse a llorar o a gritar en público.

23. ***Principio de la declaratoria de guerra***
Este principio tiene que ver con llevar a la contraparte hasta el límite de un resultado desastroso, y entonces amenazar con empujarlo. Generalmente ambos lados tienen algo que perder si fallan las negociaciones, y algo que ganar si éstas tienen éxito.

24. ***Principio de los huevos revueltos***
Esta táctica se utiliza cuando su contraparte desea confundirlo intencionalmente. Algunas veces lo hace a través de datos y números; otras con información falsa.

25. ***Principio del halago o del sentido del humor***
Cuando el humor es bien utilizado, tiene el efecto de relajar a ambas partes. Cuando el halago se usa con habilidad, el resultado es que la contraparte se siente motivada a responder.

26. ***Principio de disociación***
Algunas veces resulta ventajoso para usted disociar a su contraparte o al asunto que está negociando de alguien o de algo desfavorable o indeseable. Podrá ser algún defecto o detalle que le incomoda del objeto de la negociación.

27. ***Principio del carro del éxito***
Se presenta cuando todo el mundo está comprando un producto. De hecho, las ventas se realizan tan rápido que el comerciante no puede mantener el producto en los anaqueles. Si

en las negociaciones le pintan un panorama que suena demasiado bueno para ser cierto, tal vez no lo sea. En esta ocasión es mejor retirarse si usan esta técnica contra usted.

28. ***Principio del lugar de los hechos***
Cada vez que logre que su contraparte abandone su oficina y lo visite, usted obtendrá el liderazgo en la negociación. La razón por la que este enfoque funciona tan maravillosamente estriba en que su contraparte tiene que invertir tiempo y energía para venir hasta sus terrenos. Este tiempo y esta energía ayudan a elevar el nivel de compromiso de su contraparte.

29. ***Principio de la presentación***
Una negociación bien organizada, bien investigada y bien presentada es en sí misma una estrategia disponible para todos. Cuanto más efectivas sean sus habilidades para la presentación, más eficaz será para comunicar sus necesidades.

Seis paradigmas de interacción humana

En la dinámica de la interacción humana, es posible adoptar cualquiera de seis paradigmas o modelos:

- Ganar/ganar
- Gano/pierdes
- Pierdo/ganas
- Pierdo/pierdes
- Gano
- Ganar/ganar o no hay trato

Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana que procura el beneficio mutuo en todas las relaciones humanas. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios. Quien se rige por este paradigma ve la vida como un escenario cooperativo y no competitivo. El éxito de una persona no se logra a expensas de los demás o excluyendo el éxito de los otros.

Gano/pierdes. Las personas que se rigen por este paradigma son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen. La mayoría de las personas tienen profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento.

Pierdo/ganas. Estas personas están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco valor para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente. La negociación se considera una derrota, pues se trata de ceder o renunciar.

Estas personas reprimen muchos sentimientos que surgen más adelante de la peor manera. Las enfermedades psicosomáticas, en particular las de los sistemas respiratorio, nervioso y circulatorio, son a menudo la encarnación del resentimiento acumulado, de la decepción profunda y de la desilusión reprimida por la mentalidad pierdo/ganas.

Pierdo/pierdo. Tipos resueltos, obstinados, egoístas. Se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quita.

Gano. Quienes se guían por este paradigma no necesariamente quieren que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

Ganar/ganar o no hay trato. Es un modelo que podría resumirse como "todo o nada".

Por lo que toca a los seis paradigmas anteriores, la mejor opción depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un determinado paradigma.

Cinco dimensiones de ganar/ganar

En el momento de aplicar el paradigma ganar/ganar, hay cinco factores que intervienen:

1. Carácter. Es la base del paradigma ganar/ganar. Hay tres rasgos característicos esenciales para poner en práctica este modelo.

Integridad. Es el valor que nos atribuimos nosotros mismos.

Madurez. Es el equilibrio entre el valor y el respeto. La tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados. Lograr ese equilibrio entre valor y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.

Mentalidad de abundancia. Es la creencia de que en el mundo hay mucho para todos. Las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir reconocimiento y mérito, poder o beneficios, incluso con quienes les ayudan en la realización de sus tareas. También se sienten muy mal ante los éxitos de otras personas. Siempre están comparando y compitiendo. Pretenden que los otros sean como ellos quieren. A menudo aspiran a convertir a los demás en dobles de sí mismos.

Para personas con mentalidad de escasez es difícil integrarse a un equipo con miembros complementarios, pues consideran las diferencias como signos de insubordinación y deslealtad. Una mentalidad así se aleja cada vez más del modelo ganar/ganar, que exige tener la certeza de que en el entorno hay abundancia de recursos para todos.

2. Relaciones. Sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación adecuada y el aprendizaje abierto y recíproco, así como para la creatividad real. La relación entre las personas no resta realidad o importancia a los problemas; tampoco elimina las diferencias de perspectiva. Hay que ahondar en nosotros mismos en busca de la fortaleza de carácter necesaria para ser proactivos. También hay que persistir, forjando la relación hasta que la otra persona empieza a comprender que uno quiere auténticamente que la solución represente una verdadera ganancia para ambas partes. Y cuanto más fuerte es una persona, cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometida está realmente con el paradigma ganar/ganar, mayor será la influencia sobre los demás.

3. Acuerdos. En el acuerdo ganar/ganar hay cinco elementos explícitos:

- Resultados deseados (y no métodos). Se refiere a identificar lo que hay que hacer y cuándo.

- Directrices. Hay que especificar los parámetros (principios, políticas, etcétera) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.
- Recursos. Es necesario identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.
- Rendición de cuentas. Es indispensable establecer las normas de rendimientos y el momento de la evaluación.
- Consecuencias. Se refiere a especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

En los acuerdos de desempeño ganar/ganar, el objetivo está en los resultados, no en los métodos. Cuando el jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados, puede aumentar considerablemente el alcance de su control. Hay cuatro tipos básicos de consecuencias que los administradores o los padres de familia pueden controlar: las económicas, las psíquicas, las de oportunidades y las de responsabilidad. Las consecuencias económicas abarcan cosas tales como los ingresos. Las consecuencias psíquicas o psicológicas incluyen el reconocimiento, la aprobación, el respeto, la credibilidad, o la pérdida de todas estas cosas. Entre las oportunidades se cuentan la de recibir adiestramiento y la de desarrollarse profesionalmente. La responsabilidad tiene que ver con la esfera de la acción y la autoridad, que puede ampliarse o reducirse.

4. Sistemas. Es necesario iniciar un trabajo de desarrollo educacional y organizacional para alinear los sistemas y estructuras de la organización en congruencia con el paradigma ganar/ganar. Conviene fomentar la participación del personal de base para elaborar los tipos de sistemas que los motivarán. Por ejemplo, puede idearse un sistema en el que las personas determinen sus objetivos de desempeño o en el que establezcan los objetivos del equipo del que forman parte. Hay que tener en cuenta que la cooperación en el lugar de trabajo es tan importante para la libre empresa como la competencia en el mercado. El espíritu de ganar/ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación.

En el ámbito familiar, se pueden estipular responsabilidades con acuerdos ganar/ganar que eliminen los sermones constantes y que permitan que los padres hagan las cosas que sólo ellos pueden hacer.

La filosofía de ganar/ganar hace recaer en el individuo la responsabilidad de obtener resultados específicos en el marco de directrices claras y de recursos disponibles. Cada persona tiene que ejecutar y evaluar los resultados.

5. Procesos. Roger Fisher y William Ury dicen que la esencia de la negociación de principios consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua, y en establecer criterios objetivos, normas o principios externos que ambas partes puedan compartir.

He aquí un proceso de cuatro pasos recomendable en el marco del paradigma ganar/ganar:

a) Visualizar el problema desde el otro punto de vista. Realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de lo que esta última podría hacerlo.
b) Identificar las cuestiones clave implicadas.
c) Determinar qué resultado constituiría una solución totalmente aceptable.
d) Identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

Finalmente, hay ciertas actitudes que son de suma utilidad cuando se pretende poner en práctica el paradigma ganar/ganar:

- *Comprender al individuo*. Lo que es importante para la otra persona debe ser igualmente importante para nosotros.
- *Prestar atención a las pequeñas cosas*.
- *Mantener los compromisos*.
- *Aclarar las expectativas*.
- *Demostrar integridad*. La integridad incluye la veracidad, que consiste en decir la verdad o adecuar nuestras palabras a la realidad. La integridad, en cambio, consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras.
- *Disculparse sinceramente*. Se necesita mucha fuerza de carácter para disculparse de manera oportuna, de todo corazón y no de mala gana. Las personas con poca seguridad interior no pueden disculparse, porque ello las lleva a sentirse demasiado vulnerables. Su seguridad se basa en la opinión de los otros.

El hábito del liderazgo interpersonal efectivo es pensar en ganar/ganar.

EJERCICIO 1

Estilo de manejo de conflictos

Objetivo: Identificar el estilo personal al manejar o gestionar los conflictos.
Tiempo estimado: 15-20 minutos
Requisitos: El siguiente test y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Indique con qué frecuencia muestra las siguientes conductas al tener diferencias con alguien. Marque el cuadro respectivo de su respuesta.

Cuando difiero con alguien:

1. Sondeo nuestras diferencias, sin retroceder, pero sin imponer tampoco mi punto de vista.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

2. Manifiesto abiertamente mi desacuerdo, luego busco una mayor discusión de nuestras diferencias.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

3. Busco una solución satisfactoria para los dos.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

4. Más que dejar que la otra persona tome una decisión sin tener información de mi parte, me aseguro de que me escuche y de escuchar también a la otra persona.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

5. Prefiero un punto medio que buscar una solución completamente satisfactoria.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

6. Admito que puedo estar equivocado a medias en lugar de explorar nuestras diferencias.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

7. Tengo la fama de interrumpir a las personas a la mitad del camino.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

8. Espero obtener cerca de la mitad de lo que en realidad quiero decir.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

9. Prefiero ceder por completo en lugar de tratar de cambiar la opinión de otra persona.
   ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

10. Dejo de lado cualquier aspecto controversial de un problema.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

11. Prefiero acordar algo pronto, que discutir acerca de un punto.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

12. Cedo tan pronto como la otra parte toma una actitud emocional acerca de un problema.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

13. Trato de ganarme a la otra persona para mi causa.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

14. Trabajo para salir victorioso, sin importar cómo.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

15. Nunca retrocedo ante un buen argumento.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

16. Prefiero ganar que terminar en un compromiso.
    ❑ Generalmente ❑ En ocasiones ❑ Pocas veces

Sume el total de sus elecciones de la manera siguiente: otorgue 5 puntos por cada "generalmente", 3 puntos por cada "en ocasiones" y un punto por cada "pocas veces". Luego obtenga el total para cada serie de afirmaciones, agrupadas de la siguiente forma:

Serie A: de la 13 a la 16
Serie B: de la 9 a la 12
Serie C: de la 5 a la 8
Serie D: de la 1 a la 4

Serie	Puntaje
A	
B	
C	
D	

Considere cada serie por separado. Una calificación de 17 o más en cada serie es considerada alta; las calificaciones entre 12 y 16 son moderadamente altas; las que se encuentran entre 8 y 11 son moderadamente bajas y, por último, las menores a 7 son bajas.

Las series A, B, C y D representan diferentes estrategias para la solución de conflictos:

A = De fuerza o dominación. Yo gano, tú pierdes.
B = Acomodaticio. Yo pierdo, tú ganas.
C = Compromiso. Los dos ganamos algo. Los dos perdemos algo.
D = De colaboración. Yo gano, tú ganas.

Todos tenemos un estilo fundamental o dominante para manejar conflictos. Las calificaciones que obtenga en este ejercicio indican las estrategias de las que depende más.

EJERCICIO 2

Estilo de resolver problemas

Objetivo: Localizar hacia qué extremo cargamos nuestra forma de resolver problemas.
Tiempo estimado: 20-30 minutos
Requisitos: El test y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Encierre en un círculo la respuesta que más se acerca a cómo se siente o actúa generalmente.

PARTE I

1. Tengo más cuidado de:
   a) Los sentimientos de las personas.
   b) Sus derechos.
2. Generalmente me llevo mejor con:
   a) Personas imaginativas.
   b) Personas realistas
3. Es un gran cumplido ser llamado:
   a) Una persona de verdaderos sentimientos.
   b) Una persona consistentemente razonable.
4. Al hacer algo con muchas personas, me atrae más:
   a) Hacerlo de la manera aceptada.
   b) Inventar una forma propia.
5. Me molestan más:
   a) Las teorías fantásticas.
   b) Las personas a las que no les gustan las teorías.
6. Es mejor llamar a alguien:
   a) Una persona con visión.
   b) Una persona con sentido común.
7. Con frecuencia permito:
   a) Que mi corazón domine mi mente.
   b) Que mi mente regule a mi corazón.
8. Creo que es una falta grave:
   a) Mostrar demasiado afecto.
   b) No mostrar simpatía.

9. Si yo fuese un maestro, preferiría enseñar:
a) Cursos teóricos.
b) Cursos de hechos concretos.

PARTE II
¿Qué palabras de las siguientes parejas le describen mejor? Encierre en un círculo *a* o *b*.

10. *a.* Compasión *b.* Prudencia
11. *a.* Justicia *b.* Clemencia
12. *a.* Producción *b.* Diseño
13. *a.* Gentil *b.* Firme
14. *a.* No crítico *b.* Crítico
15. *a.* Literal *b.* Figurativo
16. *a.* Imaginativo *b.* Realista

Marque cada una de sus respuestas en las casillas de las siguientes escalas según la haya escogido. Emplee la columna de valor de puntos para obtener su calificación. Por ejemplo, si contestó "*a*" a la pregunta 1, marcaría 1*a* en la columna de sentimientos. Esta respuesta recibe cero puntos de acuerdo con la columna de valores de puntos. Las instrucciones para clasificar sus calificaciones se indican debajo de las escalas.

Sensación	✓	**Valor**	**Intuición**	✓	**Valor**
2b		1	2a		2
4a		1	4b		1
5a		1	5b		1
6b		1	6a		0
9b		2	9a		2
12a		1	12b		0
15a		1	15b		1
16b		2	16a		0
Suma:					

Pensamiento	✓	**Valor**	**Sentimientos**	✓	**Valor**
1b		1	1a		0
3b		2	3a		1
7b		1	7a		1
8a		0	8b		1
10b		2	10a		1
11a		2	11b		1
13b		1	13a		1
14b		0	14a		1
Suma:					

- Es usted más intuitivo si su calificación de intuición es mayor que su calificación de sensación.
- Es usted más sensitivo si su calificación de sensación mayor que su calificación de intuición.
- Se guía más por sus sentimientos si su calificación es mayor en esa categoría que su calificación de pensamiento; o viceversa.

EJERCICIO 3

Icosaedros
Objetivos:

- Analizar los estilos gerenciales sobre la productividad de un grupo.
- Observar las reacciones individuales y de grupo en un ambiente de competencia y estrés.
- Observar cómo se desperdician los recursos cuando se compite, existiendo la posibilidad de cooperar.

Requisitos:

- Instructivo para los gerentes A, B y C.
- Tres sobres con: 2 compases, 2 reglas de 30 cm, pegamento, 20 cartoncillos, 2 tijeras, 1 escuadra
- Guía para el observador
- Tres escritorios separados
- Pizarrón u hojas de rotafolio

ORGANIZACIÓN: 3 EQUIPOS DE 8 PERSONAS, EL RESTO SON OBSERVADORES.
Tiempo estimado: 120 minutos
Desarrollo:

- El director del juego nombra a 3 gerentes de planta, asignándolos a los tres grupos formados totalmente al azar.
- Cada grupo recibe un paquete de abastecimiento para la producción.
- Cada planta producirá icosaedros, tantos como puedan.
- Para que el icosaedro pase el control de calidad debe llenar los siguientes requisitos:
    - Los vértices del cuerpo deben ser puntas
    - Las caras no deben estar hundidas
    - Las aristas deben estar bien pegadas y medir 5 cm
    - La limpieza ha de ser aceptable

- Ganará la planta con mayor número de icosaedros aceptados. (Se recomienda proporcionar algún incentivo para crear mayor motivación).
- No está prohibido conseguir otro tipo de recursos.
- Antes de iniciar el ejercicio, hay que seleccionar a los 3 gerentes, repartirles los papeles que desempeñarán en las plantas A, B y C.
- Explicar a los gerentes el papel que desempeñarán.
- Se reparte el instructivo al comienzo del ejercicio dando tiempo para su lectura.
- Antes de que el grupo pase al lugar de trabajo se le asigna un gerente.

- El instructor debe supervisar la actuación de los gerentes en cada grupo.
- Terminado el ejercicio, hay que revisar la calidad de los icosaedros; se puede formar un comité, con un representante por planta. Es necesario ser sumamente estricto en esta fase.
- Terminado el control de calidad, revisar los resultados y comenzar el análisis.

Instructivo para gerente de planta A (no muestre esto a nadie)

Usted será un gerente **autocrático**. Siga estas indicaciones aunque le cueste trabajo. Cuanto mejor las siga, mayor éxito tendrá este juego.

Al comenzar el juego, no saluda a nadie de su equipo. Lo primero que dirá a ellos será: "Yo soy el gerente de esta planta A y vamos a ganar. Vamos a producir 20 icosaedros".

¿Cómo organizará la producción? En serie. Disponga pues de secciones como éstas: diseño, corte, doblado, pegado, acabado.

Organizado el trabajo, no permita que sus obreros cambien de puesto. El nombramiento para cada puesto, hágalo rápido y a su gusto. Como supervisor de su gente, usted exigirá mucho. Apurará a los lentos, se enojará por cualquier falla, exigirá disciplina y presionará a todos. Desempeñará un control estricto.

Instructivo para gerente de planta B (no muestre esto a nadie)

Usted será un gerente **bonachón**. Siga estas indicaciones aunque le cueste trabajo. Cuanto mejor las siga, mayor éxito tendrá este juego.

Al comenzar el juego, se muestra alegre, optimista y amigable. Dice que van a ganar "porque van a crear un gran ambiente en el grupo". A continuación pida que "se organicen como quieran". Apenas comiencen a hacerlo, en la primera oportunidad les dirá que confía en ellos y que se va a tomar un café.

Al regresar, si la gente le reclama o está desesperada porque no salen bien las cosas, los calma diciendo que no hay por qué apurarse, que lo que importa es que haya buen espíritu en el grupo. Dedíquese a animar, a crear ambiente, si se siente muy presionado ayude en algo, pero nunca dirija. Es bonachón, no exige.

Instructivo para gerente de planta C (no muestre esto a nadie)

Usted será un gerente **participativo**. Siga estas indicaciones aunque le cueste trabajo. Cuanto mejor las siga, mayor éxito tendrá este juego.

Al comenzar el juego, se muestra interesado en todos y preocupado a la vez por cómo producir con éxito y calidad. Le dará mucha importancia a la planeación con participación de todo su grupo. Es necesario recabar ideas de todos; debe haber acuerdo en cuanto a la forma de organizarse y un compromiso de todos para entregar su capacidad máxima al grupo.

Durante la ejecución de los planes del grupo, usted desempeñará una dirección flexible, es decir, mostrará interés por la producción cuando sea pertinente, atención a la gente cuando se necesite, y ayuda técnica o moral según se requiera.

Deje que el grupo autocontrole una gran parte.

Guía para observadores
Una vez concluido el ejercicio, cada observador debe responder el siguiente cuestionario.

1. Estilo predominante del gerente
- Toma de decisiones: Autócrata – Consultivo – Demócrata.
- ¿Qué tanto tomó en cuenta las sugerencias de sus subordinados?
- ¿Dio libertad a los subordinados dentro de sus funciones?

2. Reacciones de los subordinados frente al jefe
- ¿Cuáles fueron las principales frases de desahogo de ellos frente a él? ¿Y en su ausencia?
- ¿Cómo aceptaron las disposiciones del gerente?
- ¿Los subordinados necesitaron supervisión y presión para trabajar?
- ¿Qué tanto se involucraron los empleados en su tarea y en su grupo de trabajo?
- Ante los resultados finales del ejercicio, ¿cómo se responsabilizó al gerente? ¿Al grupo mismo?

3. Eficiencia
- ¿Hay relación entre lo que ocurrió en el grupo y sus resultados?
- ¿Qué influyó más en la eficiencia del grupo: la tecnología desarrollada o el ambiente cultural que crearon?

4. Observaciones:

BIBLIOGRAFÍA

CALCATERRA, Rubén A., *Mediación estratégica*, Barcelona, Gedisa, 2002.

COLAIA, Juan Luis, *Negociación y contratación internacional*, Buenos Aires, Macchi, 1992.

DE MANUEL Dasí, Fernando, *Técnicas de negociación: un método práctico*, 3ª. ed., Madrid, ESIC, 2000.

DECARO, Julio, *La cara humana de la negociación: una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión*, Bogotá, McGraw-Hill, 2000.

HENDON, Donald W., *Cómo negociar en cualquier parte del mundo*, tr. de Manuel Salazar Palacios, México, Limusa, 2000.

MATHIS y Jackson, *Fundamentos de administración de recursos humanos*, 2ª. ed., México, Thomson 2002.

OSBORNE, Christina, *Tratar con gente difícil*, tr. de Jessica Juárez, México, Grijalbo, 2003.

RODRÍGUEZ Fernández, María Luz, *Estructura de la negociación colectiva*, México, Lex Nova, 2000.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal. Relaciones laborales*, 2ª. Ed., Thomson, 2000.

SÁNCHEZ Pérez, Francisco Javier, *Y el año que viene, ¿qué? La orientación académica y profesional desde primaria a bachillerato*, Barcelona, Cisspraxis, 2001.

SCHMIDT, W., *et al*., *Negociación y resolución de conflictos*, Bilbao, Deusto, colección Harvard Business Review, c2001.

SERRAT, Albert, *et al*., *Resolución de conflictos: una perspectiva globalizadora*, Barcelona, Cisspraxis, 2002.

SHERMAN, Bohlander y Snell, *Administración de recursos humanos*, 13ª. ed., México, Thomson, 2001.

SILVER, Beverly J., *Forces of labor: workers' movements and globalization since 1870*, Nueva York, Cambridge University Press, 2003.

TORRES Díaz, Julio, *Administración de prestaciones. Su valoración, otorgamiento y aplicación*, 6ª. ed., México, Thomson, 2002.

WALLENSTEEN, Peter, *Understanding conflict resolution: war, peace and the global system*, Londres, Sage, c2002.

PÁGINAS WEB

http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/13s.htm
Manejo de conflictos
Esta referencia contiene amplia información sobre el tema de la negociación y el manejo de conflictos en el área laboral; describe algunos ejemplos y da sugerencias para la solución de éstos.

http://www.geocities.com/luisdallanegra/Negointe/negoint3.htm
Manejo de conflictos
El sitio analiza las diferencias entre la solución y el manejo de conflictos, propone un método para la resolución de conflictos, un plan de mediación y un método para mejorar la comunicación.

http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf
Negociación y manejo de conflictos
Este sitio contiene la información de una investigación sobre la negociación y el manejo de conflictos, algunas tácticas engañosas y describe las características de un buen negociador.

Capítulo 8

Tiempo

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Conocer las características y herramientas de la administración del tiempo.
- Determinar los beneficios de la administración del tiempo para el aprovechamiento de las jornadas de trabajo y de las funciones dentro de una organización.
- Entender la relación del tiempo con las habilidades para la administración y las demás habilidades directivas.

INTRODUCCIÓN

Uno de los recursos no renovables más valiosos con que cuenta el ser humano es el tiempo. Cuando los directivos y colaboradores de la organización administran adecuadamente el tiempo, contribuyen a optimizar las funciones y a eliminar tiempos muertos para mejorar el desempeño organizacional.

El tiempo es un recurso completamente diferente a todos los que estamos habituados a manejar, pues posee algunas características muy peculiares que deben tomarse en cuenta al trabajar dentro de una organización.

CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO

El tiempo es:

Equitativo. Es el único recurso repartido de modo equitativo: cada persona recibe exactamente las mismas 24 horas en cada jornada.

Inelástico. Es un recurso que no puede acumularse, ahorrarse o tomarse prestado.

Indispensable. No hay acción que pueda realizarse sin tiempo. Cualquier cosa que queramos hacer, conseguir o disfrutar hemos de pagarla en tiempo.

Insustituible. A diferencia de los demás recursos, el tiempo no puede sustituirse por algún otro.

Inexorable. Todo lo que sabemos sobre el tiempo es que fluye, inexorablemente, en un solo sentido. No conocemos el modo de cambiar el sentido, ni siquiera la velocidad de este flujo. Todo lo que podemos hacer es utilizarlo, mejor o peor, conforme llega.

LEYES BÁSICAS

Principio de Pareto

Pareto estableció que "*los elementos esenciales de cualquier conjunto constituyen, por lo general, sólo una minoría*". Este principio es más conocido como regla del 80/20. Se sabe que aproximadamente el 20% de los clientes generan el 80% de los beneficios. De igual modo, el 20% del tiempo de trabajo contribuye al 80% de los resultados.

La ley de Parkinson

Esta ley explica por qué las cosas llevan más tiempo del que deberían:

"*Todo trabajo se tarda indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización*". Trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también hay que realizar, supone un elevado riesgo. El reto es asignar tiempo suficiente, pero no excesivo, a cada actividad.

Las leyes de Murphy

La primera ley de Murphy dice: "*Nada es tan sencillo como parece al principio*". De aquí se desprende la segunda ley que afirma: "*Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio*". Por tanto, asignar a una tarea un tiempo escaso resulta claramente inconveniente, tanto a la hora de programarla como a la de ejecutarla.

La tercera ley de Murphy es la que ha conseguido más amplia difusión: "*Si algo puede ir mal, irá mal*".

La relación entre las tareas realizadas y el tiempo que invertimos en ellas está condicionada no sólo por la naturaleza de las tareas, sino también por comportamientos muy profundos y complejos, que son consecuencia de un largo proceso de educación y entrenamiento desde nuestra infancia.

Las leyes de Acosta

La primera ley de Acosta dice: "*El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y luego la reanudamos*".

Por lo general, es imposible realizar de una sola vez tareas medianamente complejas. Nos vemos obligados a sufrir interrupciones continuas. Pero la interrupción no sólo nos roba el tiempo, sino que nos hace retroceder y, a veces, perder la hilación o parte de la tarea realizada.

La segunda ley puede formularse así: "*Para una tarea corta siempre hay un minuto; para una larga nunca hay tiempo*". En efecto, resulta difícil programar tareas que demandan mucho tiempo. Nos sentimos, literalmente, sin tiempo para ellas. Y cuando intentamos hacerlas, su ejecución tropieza con mil dificultades y parece no avanzar. Esto responde a una situación física que se vuelve psicológica, la cual se ejemplifica con el hecho de que es más fácil estacionar una motocicleta que un camión.

La tercera ley de Acosta afirma: "*Lo perfecto rara vez es rentable*". Si damos por terminada la tarea en un estado inicial, es evidente que el trabajo queda incompleto. Resulta poco rentable, porque hemos obtenido poco valor del trabajo realizado. El cociente valor/tiempo es bajo. Pero la presión de un plazo puede llevarnos a esta situación. La tercera ley de Acosta se puede visualizar en la figura 8.1. La última parte de la curva, donde tiende de nuevo a convertirse en horizontal, es una zona que cabría denominar "perfeccionismo": el producto es cada vez mejor, pero el esfuerzo que supone lograr esta mejora vuelve a resultar claramente poco rentable.

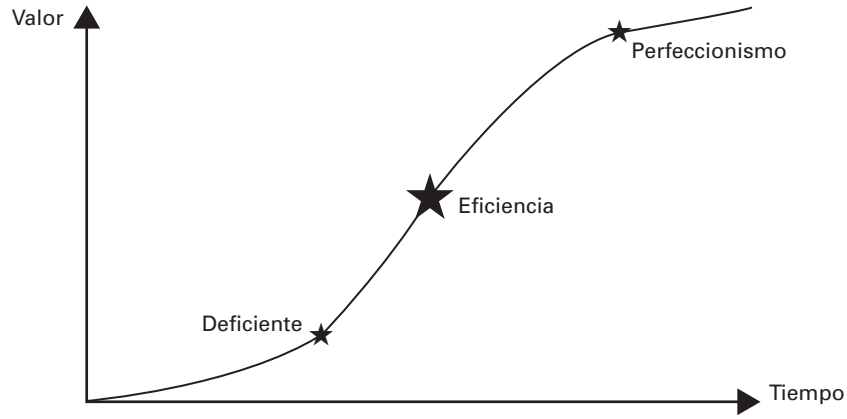


FIGURA 8.1 Tercera ley de Acosta: *Lo perfecto rara vez es rentable.*

Entre el punto de deficiencia y el de perfeccionismo se encuentra lo que podríamos denominar zona de "eficiencia", y es la que se busca de manera espontánea cuando se realiza un trabajo con el afán de que resulte de calidad, pero con la plena conciencia de que hay otros trabajos en espera. El punto de rentabilidad máxima estaría definido, matemáticamente, por la tangente a la curva desde el origen. Para este punto, el cociente valor/tiempo es el máximo. Este razonamiento sigue siendo válido si en lugar de tiempo se considera el dinero o el esfuerzo humano como el eje X.

La trampa de la actividad

Otro hábito bastante generalizado en nuestra cultura es lo que cabría llamar la sacralización del esfuerzo: el pan se ha de ganar con sudor. Tal creencia, asumida de modo más o

menos inconsciente por las personas, las hace sobrevalorar el esfuerzo y la acción, mientras quedan infravaloradas actividades, quizá más nobles, como la creación y la reflexión.

Cuando nos sorprenden en posición inmóvil, en plena reflexión o en una creativa divagación mental, es frecuente sucumbir a la tentación de iniciar cualquier tipo de movimiento para dar la impresión de actividad. La gente se lamenta de lo ocupada que está, y a veces es cierto. Pero en ocasiones se trata sólo de dar una imagen de persona muy ocupada, y por tanto, importante.

Eficiencia y eficacia

La *eficiencia* consiste en hacer bien lo que se hace y al menor costo posible. Es positiva, pero no garantiza resultados. La persona eficiente se limita a hacer bien lo que hace.

La persona *eficaz*, ante todo, hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar y hace todo lo necesario para acercarse a ellos.

Tenemos la impresión objetiva de que unas personas resultan más eficaces que otras, y de que nosotros mismos somos más eficaces en un tipo de tareas que en otro. La mayor dificultad al mejorar el uso del tiempo es precisamente que detrás de ese uso inadecuado se esconden ciertos hábitos personales. Cambiar estos hábitos es una tarea difícil y requiere un proceso más lento de lo que parece a primera vista.

Es fácil acostumbrarse a la rutina. Buena parte de nuestro tiempo se emplea según pautas de comportamiento adquiridas o desarrolladas hasta que se convierten en hábito. Esto es bueno en sí, porque permite automatizar la conducta, lo que supone una importante economía de esfuerzo; pero implica un riesgo cuando los hábitos adquiridos no son los idóneos.

De esta forma, es fácil caer en modelos de conducta de reacción a los acontecimientos, en lugar de actuar en función de los propios objetivos. Y hay que tener presente que las actividades que no están orientadas a los objetivos conducen, con mucha frecuencia, a la pérdida de tiempo.

HERRAMIENTAS PARA EL USO DEL TIEMPO

El uso del tiempo sólo adquiere importancia cuando los objetivos que se pretenden alcanzar están claramente definidos y cumplen con varios requisitos.

Los objetivos bien definidos deben ser:

- *Propios*: Nadie lucha por objetivos de otros. No se puede esperar que un integrante de un equipo luche por objetivos de los que no se haya apropiado.
- *Concretos y específicos*: Bien delimitados y detallados en términos claros.
- *Pocos y muy importantes*: De otro modo se restan fuerza unos a otros. Intentar abarcar demasiado sólo conduce al fracaso, mientras que plantearse objetivos de poca importancia no tiene sentido.
- *Compatibles entre sí*: No tienen que ser contradictorios o excluyentes entre ellos.
- *Alcanzables, pero con dificultad*: Lo que es fácil no motiva. Lo que es demasiado difícil frustra.

- *Mensurables en lo posible*: De otro modo, se hace difícil su seguimiento. Sin comprobación periódica de los resultados es imposible tomar acciones correctivas cuando sea necesario, además de que la propia motivación disminuye.

Aunado a lo anterior, los objetivos bien definidos:

- *Incluyen plazos*.
- *Están escritos* y son fácilmente consultables, con objeto de constituirse en brújula y reforzar periódicamente el compromiso personal.

Pero los objetivos no se alcanzan si no es a través de actividades, pues nunca llegan por sí solos. Alguien debe propiciar que ocurran mediante la realización de las actividades adecuadas. El problema de esto es que las actividades son, inevitablemente, muchas y muy diversas, además de que no todas tienen su origen en nuestra voluntad personal. A menudo estamos tan ocupados en lo que hacemos que acabamos olvidando para qué lo estamos haciendo.

Para alcanzar los objetivos, nada resultará tan útil como tener en cuenta si una determinada actividad tiene o no relación con ellos. La prioridad de cada actividad es la garantía de eficacia.

Planeación

Es una de las técnicas que todo el mundo recomienda, pero que pocos utilizan. Esta forma es rechazada muchas veces por la sensación de estar sometido a restricciones que suponen la pérdida de la libertad personal. Estas razones son lógicas y válidas, pero solamente para aquel cuyo interés esté en la comodidad del momento más que en el deseo de alcanzar alguna meta.

La planeación es la función consistente en establecer previsiones, de cara a alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse simplemente a reaccionar ante los sucesos o las circunstancias que se vayan presentando. La planeación, más que la aplicación de una técnica, supone un estilo de dirección que tiende a evitar los problemas anticipándose a ellos para no tener que dedicar mucho más tiempo y esfuerzo a resolverlos.

Programación

Programar significa decidir cuándo realizar las actividades. La programación implica la asignación de recursos, entre ellos, el tiempo. Ante todo, programe sus actividades con la flexibilidad suficiente para poder atender temas imprevistos, pero interesantes. El grado de flexibilidad que necesita puede ser muy diferente al de otras personas. Su registro de tiempo le ayudará a evaluar cuántas cosas inesperadas le suceden a diario y cuánto tiempo le ocupan.

Programe primero las cosas más importantes para los periodos en que se sienta más eficaz y en los que tenga menos probabilidades de ser interrumpido. Reserve largos periodos de tiempo sin interrupciones para tareas realmente importantes.

Planes a largo plazo

A partir de los planes y objetivos de largo plazo se establecen otros objetivos intermedios, y para alcanzar estos últimos serán necesarias actividades de corto plazo. Se forma así una pirámide de objetivos que tiene su vértice y meta final en los objetivos a más largo plazo.

Normas para programar el tiempo

La programación del tiempo es una actividad que debe acabar por volverse habitual y diaria. Algunas recomendaciones útiles al respecto son:

1. Tenga siempre preparado su programa antes de iniciar la jornada. La forma más cómoda de hacerlo es dedicar a esta actividad los últimos minutos de la jornada laboral anterior.
2. Programe en función de los objetivos a alcanzar. No se trata de estar muy ocupado, sino de terminar lo que se propone.
3. Elabore su programa en torno a los temas esenciales.
4. Trate de acompasar sus actividades, en la medida de lo posible, a sus ciclos corporales. No se puede ser eficaz todo el día.
5. Programe siempre su horario por escrito. No hay memoria capaz de retener todos los detalles necesarios.
6. Agrupe acciones y asuntos relacionados entre sí siempre que sea posible.
7. Mantenga a la vista su programa de actividades diarias. Consultar reiteradamente los objetivos, las prioridades y las actividades programadas le ayudará a mantenerse en la línea elegida.
8. No vacile en tomarse largos periodos de tiempo para tareas importantes.
9. Asegúrese de asignar a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo.
10. Mantenga la suficiente flexibilidad para poder abordar asuntos imprevistos, pero que resulten de su interés.
11. Incluya en su programa algún tiempo para pensar todos los días. Necesita hacerlo y no puede esperar a "tener tiempo".
12. Incluya un tiempo fijo para lecturas profesionales.

El programa más cuidadosamente establecido se viene abajo ante los ataques difícilmente evitables de una serie de acontecimientos provocados por la gente, de dentro o de fuera de la empresa, con la que nos relacionamos. La mayoría de esos ataques se producen fuera de toda posible previsión. Esto hace que buena parte de la jornada esté parcialmente fuera de control. Algunas de estas situaciones forman parte del trabajo de cada uno; otras, con frecuencia, son fuente de nuevas oportunidades de negocio.

Interrupciones

Hay dos técnicas distintas y complementarias que pueden utilizarse contra las interrupciones:

a) Evitarlas, en lo posible.
b) Limitar al mínimo el tiempo que nos ocupan.

Ante todo, es preciso aceptar que las interrupciones son una parte de nuestro trabajo. No las podemos eliminar por completo. Pero podemos empezar a manejarlas mejor. Aprenda a controlar lo controlable y a aceptar lo incontrolable.

Visitas inoportunas: El primer principio para combatir este tipo de interrupciones es intentar mantener fuera a los intrusos. La filosofía subyacente en la política de puertas abiertas es que un jefe debe ser fácilmente accesible para quienes lo necesiten en un plazo razonable; pero no, desde luego, cuando el otro lo decida. Y esta filosofía puede ponerse en práctica fácilmente incluso si la puerta está cerrada. Trate de programar horas fijas para ver a los miembros de su equipo.

Algunas maneras de desalentar al visitante inoportuno es colocar el escritorio de modo que no quede frente a la entrada. Así no tendrá que intercambiar miradas o saludos con quienes pasen casualmente. Otra forma es hacer uno mismo las visitas para así controlar su duración. Cuando la visita sea en su despacho, trate de permanecer de pie y sea franco con la gente diciéndole que está ocupado; sea asertivo. Comuníquese con su lenguaje corporal.

Pida a los miembros de su equipo que acumulen varios temas cada vez que vengan, para tratarlos conjuntamente.

Telefonemas: Unas veces, nos llaman; otras llamamos. Y, en uno u otro caso, nos alargamos demasiado, en parte por exceso de amabilidad, y en parte por falta de habilidad para limitar o eliminar la charla innecesaria. Nuestra educación nos lleva a sentir un miedo excesivo e injustificado de ofender a nuestro interlocutor.

a) *Llamadas recibidas*. Cada quien decide si estas llamadas han de ser o no atendidas. También es importante canalizarlas a la persona idónea, que no siempre será aquella con la que se solicita hablar. Es conveniente establecer los filtros adecuados para atender a quien llama con la mayor rentabilidad posible. La persona que responde a la llamada debe tener instrucciones precisas de cómo contestar y canalizar las llamadas.

Hay momentos del día en los que resulta preferible recibir las llamadas. Establézcalos e informe de esto a las personas que le llaman con mayor frecuencia.

b) *Llamadas realizadas*. Lo primero que hay que determinar, en relación con una llamada, es su necesidad y si es el mejor medio de comunicarse en esa ocasión. Para reducir el tiempo total que le ocupen y no dispersar su atención, agrupe las llamadas que ha decidido hacer. Anote, junto a los teléfonos de sus interlocutores habituales, cuándo prefieren que los llame. Antes de solicitar la llamada, prepárela. Reflexione sobre lo que pretende conseguir con la llamada. Recabe la información necesaria. Téngala a la mano. Establezca un guión mínimo para guiar su conversación. Conforme hable, vaya tomando notas sobre los temas acordados y otros puntos tratados.

Esperas

La gente ocupada y con conciencia de su tiempo intenta por todos los medios eludir las esperas. Adopte una actitud positiva. Esta espera le puede proporcionar un lugar posiblemente confortable y un tiempo, digamos libre, con el que no contaba. Relájese y utilícelo. El lugar de espera queda convertido provisionalmente en su despacho, sin teléfono, sin in-

terrupciones y sin actividades adicionales. La espera le puede proporcionar informaciones interesantes, sólo con lo que ve y oye involuntariamente.

El escritorio

El directivo se dedica fundamentalmente a procesar la información que le llega de manera continua, ya sea a través de documentos escritos o verbalmente. Con frecuencia, este proceso va acompañado de toma de decisiones y ocupa gran parte de la jornada. Para aprovechar mejor el tiempo, este tratamiento debe respetar dos reglas fundamentales: **1.** manejar cada papel, en lo posible, una sola vez; y **2.** utilizar el escritorio para procesar los papeles y no para almacenarlos.

El escritorio debe ser funcional y considerarse una herramienta de trabajo, sin que contenga objetos que se conviertan en estorbos. La superficie no debe fatigar la vista por su color o sus reflejos. Y, sobre todo, debe estar libre. Los papeles pueden ser clasificados en tres grandes grupos y tratados en consecuencia: los que requieren acción inmediata; los que contienen información que hace falta transmitir o archivar; y los que deben ir a la papelera.

No pida lo que no necesite; ni guarde todo lo que le llegue. El sistema de archivar debe ser simple y comprensible para todo el mundo.

La secretaria

El puesto de secretaria está variando de modo rápido y profundo en lo que se refiere al contenido y al nivel de responsabilidad. La secretaria ha dejado de ser una auxiliar poco calificada que se ocupaba de funciones secundarias para convertirse en una asistente de nivel cada vez más superior. La secretaria es una colaboradora muy próxima, muy personal, muy confidencial, y cuya capacidad y nivel no tienen más límites que los de su propio jefe.

Es la mejor colaboración que puede tenerse para establecer previsiones, programar actividades, filtrar llamadas y visitas, y localizar clientes o proveedores por teléfono.

Para conseguir la mayor eficacia es preciso potenciar al máximo las capacidades de delegación. Sólo así la secretaria podrá asumir progresivamente funciones que hasta el momento desarrolla el jefe. Esto requiere, por supuesto, descartar prejuicios y valores tradicionales.

Recuerde que si no está satisfecho con la manera como trabaja su secretaria, la responsabilidad y la culpa probablemente son de usted, por no haber sabido elegirla, por no haberle dado la formación adecuada, por no tenerla suficientemente motivada o, en última instancia, por soportarla y no cambiarla por otra.

Delegación

El directivo tiene que alcanzar determinados resultados mediante los recursos puestos a su disposición. De estos recursos, el más importante suele ser su equipo y su propia capacidad de trabajo. La fuerza de los hechos obliga siempre a un cierto reparto de las funciones entre el jefe y el equipo. Este último puede realizar buena parte de las funciones precisas, mientras que el jefe hará unas cuantas, en esencia, aquellas que sólo él puede desarrollar.

Delegar es el hecho de encomendar a un subordinado funciones que está realizando uno mismo. Muchas personas llaman erróneamente delegación a la acción de asignar una tarea concreta o una función a un miembro del equipo. Pero la delegación, por el contrario, implica la cesión a un subordinado de una función habitual del jefe.

La razón principal para no delegar reside en un círculo vicioso. Por un lado, el jefe piensa o dice: "No puedo delegar porque no tengo subordinados lo bastante competentes". Por otra parte, los subordinados podrían responder: "Nunca alcanzaremos competencia en asuntos nuevos si no se nos delegan". Otros factores que obstaculizan la delegación son dos miedos opuestos: miedo al fracaso y miedo a que alguien haga las cosas tan bien como uno o incluso mejor que uno.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que la delegación tiene un efecto importante sobre el tiempo, pues es evidente que terminará por reducir el tiempo que el jefe dedica a una función. Pero esta liberación de tiempo tendrá lugar a largo plazo. Es lógico que, inicialmente, la delegación exija un tiempo extra para la formación del subordinado y para la preparación, el lanzamiento y el control del nuevo proceso.

La delegación que recae sobre los encargados se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados.

Para delegar funciones en los encargados debe haber una comprensión clara y un compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas:

1. *Resultados deseados*: Se requiere una comprensión clara, por ambas partes, de lo que hay que lograr. Hay que dedicar tiempo, ser paciente y visualizar el resultado deseado.
2. *Directrices*: Es necesario identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo; entre ellos tienen que considerarse algunas restricciones importantes. No se pretende que una persona llegue a pensar que tiene una libertad absoluta para alcanzar los objetivos a costa de violar alguna práctica o valor establecido.
3. *Recursos*: Es indispensable identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que la persona puede contar para el logro de los resultados deseados.
4. *Rendición de cuentas*: Hay que establecer las normas de rendimiento en la evaluación de los resultados, y precisar los momentos específicos en que esa evaluación tendrá lugar.
5. *Consecuencias*: Es necesario especificar lo que sucederá, incluido lo bueno y lo malo, como resultado de la evaluación.

Cuatro generaciones de la administración del tiempo

El mejor pensamiento del área de la administración del tiempo puede resumirse en una única frase: organizar y ejecutar según las prioridades.

Puede decirse que existen cuatro modos o "generaciones" de administrar el tiempo:

La primera generación se caracteriza por elaborar notas y listas de tareas, que tienden a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a nuestro tiempo y energía.

La segunda generación se caracteriza por el manejo de agendas en las que se refleja el intento de mirar hacia adelante, programar los acontecimientos y actividades del futuro.

La tercera generación suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar, de clarificar valores y de comparar la importancia relativa de las actividades sobre la base de su relación con esos valores. Además, se centra en el establecimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazos hacia los cuales se orientarán el tiempo y la energía en armonía con los valores.

Antes de describir la cuarta generación, habrá que detenerse un poco en las tres primeras. La programación y el control "eficientes" del tiempo a menudo resultan contraproducentes. Centrarse en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y disfrutar de momentos espontáneos día tras día.

El desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización. Y tanto la expectativa como la satisfacción residen en nuestro círculo de influencia.

En lugar de centrase en las cosas y el tiempo, las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y realzar las relaciones y en alcanzar resultados.

Los dos factores que definen una actividad son *urgente* e *importante*. Urgente significa que se necesita una atención inmediata, "¡ahora!". Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. Por lo general, las materias urgentes son muy visibles, nos presionan y reclaman una acción.

La importancia, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores y a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Es indispensable actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran.

La figura 8.2 es una matriz de administración del tiempo. El cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. Por lo general, los denominamos crisis o problemas. Pero el cuadrante I agota y consume a muchas personas, que se convierten en administradores de crisis, en personas orientadas hacia los problemas, y en productores que trabajan al borde de los plazos.

Matriz de la administración del tiempo		
	Urgente	**No urgente**
Importante	I Actividades: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II Actividades: Prevención Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planeación, recreación
No importante	III Actividades: Interrupciones, algunas llamadas —Correo, algunos informes —Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes —Actividades populares	IV Actividades: Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

FIGURA 8.2 Matriz de la administración del tiempo

Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todos los días durante toda la jornada laboral. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV.

I Resultados • Estrés • Agotamiento • Administración de crisis • Siempre apagando incendios	II
III	IV

FIGURA 8.3 Resultados que obtienen las personas excesivamente orientadas hacia el cuadrante I

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III "urgente, pero no importante", pensando que están en el cuadrante I. Reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes.

I	II
III Resultados Concentración en los plazos cortos Administración de crisis Carácter de camaleón, atento a la reputación Considera que las metas y planes no valen la pena Se siente impotente, excluido del control Relaciones muy frágiles o rotas	IV

FIGURA 8.4 Resultados que obtienen las personas excesivamente orientadas al cuadrante III

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque no se refieren a asuntos importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. Este último es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes: por ejemplo, construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, la planeación de largo alcance, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir porque no son urgentes.

Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición los problemas.

Pero es preciso decidir cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir "NO" a otras cosas, con buena educación, sonriendo y sin dar excusas. Para hacerlo hay que tener un "SÍ" más grande ardiendo dentro. A menudo lo bueno es enemigo de lo mejor.

Por lo general, muchas veces al día decimos "sí" o "no" a ciertas cosas. Un centro de principios correctos y un objetivo en nuestra misión personal nos otorgan sabiduría para emitir juicios con efectividad en esos casos.

Muchas personas reconocen el valor que tienen en sus vidas las actividades del cuadrante II, ya sea que las identifiquen como tales o no, e intentan dar prioridad a esas actividades e integrarlas en sus vidas recurriendo sólo a la autodisciplina. Pero sin un centro de principios y un enunciado de la misión personal, carecen de los cimientos necesarios para sostener sus esfuerzos. Están trabajando sobre las hojas, sobre las actitudes y las conductas de la disciplina, sin siquiera pensar en examinar las raíces, los paradigmas básicos de los que fluyen sus actitudes y conductas naturales.

Una máxima de los arquitectos dice que "la forma sigue a la función". De modo análogo, la administración sigue al liderazgo. El modo en que uno se relaciona con el tiempo es la consecuencia del modo en que uno ve su propio tiempo y prioridades.

La primera generación de la administración del tiempo ni siquiera reconoce el concepto de prioridad. Presenta notas y listas de tareas que podrán irse tachando, con lo cual se experimenta una sensación temporal de éxito; pero los elementos de esa lista no tienen sensación temporal de éxito. Además, no existe ninguna correlación entre la lista y nuestros valores y propósitos finales en la vida. Simplemente respondemos a lo que llega a nuestra conciencia y aparentemente es necesario que se haga.

Muchas personas administran con este paradigma de primera generación. Es el curso de menor resistencia. La disciplina y la distribución del tiempo impuesta externamente dejan en las personas la impresión de que ellas no son responsables de los resultados. Estas personas no son efectivas, producen muy poco, y su estilo de vida no genera en absoluto una capacidad de producción. Azotadas por fuerzas externas, a menudo se les considera poco fiables e irresponsables; tienen muy poca sensación de control y autoestima.

Los administradores de la segunda generación asumen un poco más de control, pues distribuyen su tiempo planeándolo con anticipación. Pero, en este caso, las actividades programadas tampoco prestan atención a las prioridades ni reconocen la correlación con los valores más profundos y las metas, puesto que sólo tienden a la distribución en el tiempo.

Los administradores de la tercera generación clarifican sus valores y establecen metas, hacen una planeación día tras día y establecen prioridades. Pero esta tercera generación presenta algunas limitaciones importantes. Primero, limita la visión: la planeación diaria a menudo omite cosas importantes que sólo pueden verse con una perspectiva más amplia. En segundo lugar, se centra en lo urgente. Si bien ordena la actividad, no empieza por cuestionar la importancia esencial de dicha actividad, no sitúa la actividad en el contexto de los principios, la misión personal, los roles y las metas.

En cambio, un organizador del cuadrante II o de la cuarta generación tendrá que satisfacer seis criterios importantes:

Coherencia. Se refiere a que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina.

Equilibrio. Su herramienta tiene que ayudarle a mantener el equilibrio en la vida, a identificar sus diversos roles y mantenerlos. Muchas personas parecen pensar que el éxito en un área puede compensar el fracaso en otras. La verdadera efectividad requiere equilibrio, y su herramienta tiene que ayudarle a crearlo y mantenerlo.

Centrarse en el cuadrante II. Más que dar prioridad a las crisis, el administrador de este tipo se ocupa de prevenirlas. El mejor modo de hacerlo consiste en organizar la vida so-

bre una base semanal. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.

Una dimensión humana. No sólo se trata de distribuir el tiempo, sino de tener en cuenta a las personas. Si bien puede pensar en términos de eficiencia para tratar el tiempo, un individuo centrado en los principios piensa en términos de efectividad en el trato con las personas.

Flexibilidad. La herramienta de planeación tiene que ser una sierva, nunca su ama. Puesto que debe trabajar para usted, hay que cortar la herramienta a la medida de su estilo, sus necesidades y sus métodos particulares.

Su herramienta de planeación es portátil, de modo que pueda llevarla consigo en todo momento.

Cómo convertirse en un administrador del cuadrante II

La organización del cuadrante II implica cuatro actividades clave:

Identificación de roles. Ponga por escrito sus roles clave. Limítese a considerar la semana y ponga por escrito las áreas en las que usted se ve dedicando tiempo durante los próximos siete días. Ejemplo: **1.** Individuo, **2.** Esposo, **3.** Gerente de investigación, **4.** Presidente de grupo parroquial.

Selección de las metas. A continuación hay que pensar dos o tres resultados importantes que uno cree que tiene que lograr en cada rol durante los siete días siguientes. En una situación ideal, esas metas de corto plazo están relacionadas con las metas de largo plazo.

Programación temporal. Después de haber identificado los roles y establecido las metas, se puede trasladar cada meta a un día específico de la semana, ya sea como prioridad o, mejor aún, con una asignación horaria concreta.

La organización semanal del cuadrante II otorga libertad y flexibilidad para controlar acontecimientos imprevistos, cambiar la programación temporal si es necesario, gozar de relaciones e interacciones con otros y disfrutar profundamente de experiencias espontáneas.

Adaptación diaria. Con la organización semanal de la planeación diaria, ésta se convierte en una función de adaptación que permite dar prioridad a actividades y responder a acontecimientos. Si todas las mañanas se dedican unos minutos a revisar la agenda es posible ponerse en contacto con las decisiones basadas en valores, tomadas al organizar la semana.

Pero tratar de dar prioridad a las actividades antes de saber cómo se relacionan con nuestra idea de la misión personal y cómo se adecuan al equilibrio de la vida es algo que no resulta efectivo. Tal vez se están estableciendo prioridades y realizando cosas que uno no quiere o que no necesita hacer en absoluto.

Vivir el programa es primordialmente una función de nuestra voluntad independiente, nuestra autodisciplina, nuestra integridad y nuestro compromiso. No se trata de estar al servicio de metas y horarios a corto plazo ni a merced de los impulsos del momento, sino de guiarnos por principios correctos y por nuestros valores más profundos para dar sentido y contexto a nuestras metas, a nuestros horarios y a nuestras vidas.

Pero como uno no es omnisciente, no siempre puede saber de antemano qué será lo verdaderamente importante. Por otra parte, no es posible pensar en términos de eficiencia cuando se trata de personas. Se piensa en términos de efectividad con la gente y de eficiencia con las cosas. Uno no debe sentirse culpable cuando no cumple con la programación horaria o cuando hay que cambiarla. El paradigma de eficiencia de la tercera generación de la administración no está en armonía con el principio de que las personas son más importantes que las cosas. La herramienta de la cuarta generación reconoce este principio. Anima a dedicar tiempo al cuadrante II, a comprender y a centrar la vida en principios, a dar expresión clara a los propósitos y valores que se han escogido para dirigir nuestras decisiones diarias. En lugar de utilizar un mapa de ruta, estamos usando una brújula.

La cuarta generación de autoadministración es más avanzada que la tercera en cinco aspectos importantes.

- Se centra en principios.
- Está dirigida por la conciencia moral utilizando la máxima capacidad en armonía con los valores más profundos. Otorga la libertad de subordinar sosegadamente los horarios a los valores superiores.
- Define nuestra misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo.
- Ayuda a equilibrar la vida identificando roles.
- Proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal.

La delegación, es decir, la transferencia de responsabilidades a personas aptas y capacitadas, permite dedicar nuestras energías a otras actividades importantes. La administración consiste esencialmente en cambiar el punto de apoyo de la palanca, y la clave de la administración efectiva es la delegación.

MANEJO EFECTIVO DE REUNIONES Y JUNTAS

Las reuniones de trabajo son una herramienta utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar el desempeño y fomentar la participación de los empleados, entre otras muchas cosas; pero algunas veces resultan poco efectivas porque son aburridas o no son tomadas con la seriedad que merecen.

Las reuniones de trabajo son el pan de cada día en las empresas. Sobre todo en el seno de grupos y equipos de trabajo, se considera que son un buen ejercicio de integración y comunicación y que facilitan el desarrollo de ideas y de planes de acción para una división, un departamento o toda la empresa. Sin embargo, cuando se realizan muchas reuniones, los miembros de los grupos se aburren y después de un tiempo los resultados de las mismas son mínimos o nulos.

Las siguientes son las siete fallas más frecuentes que se cometen al realizar reuniones de trabajo. Se mencionan también algunas maneras de solucionarlas:

Falla 1. La gente convocada no toma las reuniones con seriedad, llega tarde, se va temprano y la mayor parte de la reunión no presta atención. Para solucionar este problema hay que hacerle comprender a la gente que las reuniones forman parte de su trabajo. La peor frase para dar por terminada una junta es "la reunión terminó, pueden volver a trabajar". Grave error, pues muchos de los asistentes se preguntarán: "¿Qué estábamos haciendo entonces?". Y muy probablemente llegarán tarde a la siguiente reunión, buscarán excusas para salir antes de lo previsto o no asistir, o no prestarán la menor atención al desarrollo de la misma.

Una buena táctica para hacerles comprender que las reuniones son parte importante del trabajo es ubicar en lugares visibles del recinto, para cada reunión, una serie de avisos en los que se hagan preguntas como: ¿Sabe cuál es el propósito de esta junta? ¿Sabe cuál será su participación en la reunión? De esta manera, se está involucrando a cada persona en el desarrollo de la reunión, los asistentes sabrán de antemano que la junta tiene un propósito específico y que su presencia es necesaria.

Falla 2. Son demasiado largas. Los expertos aconsejan que la duración máxima de una reunión productiva debe ser de 90 minutos. Si se muestra a los organizadores y a los demás participantes, después de una larga junta de tres o más horas, que el tiempo es oro y se les enseña cuánto dinero cuestan las reuniones demasiado prolongadas, seguro que a la próxima irán al grano y se dejarán de rodeos. Se pueden utilizar además herramientas tecnológicas para hacer las juntas más ágiles.

Falla 3. Se divaga más de lo que se discute. El aprendizaje en equipo implica dos prácticas: diálogo y discusión. El problema es que las personas a menudo se estancan en el diálogo. Hay que estructurar una agenda y ajustarse a ella, determinar tiempos para cada asunto clave y respetarlos; no es cosa del otro mundo.

Falla 4. No pasa nada después de que la junta termina; las decisiones no se convierten en acciones. El problema no está en que la gente sea perezosa o irresponsable, sino que cada quien sale de la reunión con una percepción diferente de lo que debe hacerse. Por esa razón, es conveniente trabajar sobre documentos comunes. No se trata sólo de tener una reunión; se trata de crear un documento que lleve a la acción común. La reunión es el medio para conseguir un plan de acción.

Falla 5. La gente no dice la verdad. Es una falla común que se acentúa por una cultura de negocios orientada a la culpabilidad. A la gente le da miedo expresarse sinceramente por temor a posibles represalias o simplemente porque cree que sus opiniones no serán tomadas en cuenta. Para solucionar esta falla, se puede habilitar el mecanismo del anonimato, para que cada quien exprese lo que verdaderamente piensa y siente sin temor a ser "mal visto" por ello. La tecnología permite ampliar esta posibilidad, por ejemplo, a través de foros de discusión (en Internet o intranet) en los que el personal no tenga que revelar su identidad. Claro que esta posibilidad entraña ciertos inconvenientes, por ejemplo, para las personas que bajo el anonimato generan una excelente idea que bien podría significarles un aumento o un ascenso y que no lo reciben porque alguien más se adjudicó los créditos indebidamente. Antes de implementar el anonimato, hay que explicar los problemas que se podrían generar con él, dando la posibilidad al grupo de elegir si se aplica o no.

Falla 6. Siempre hace falta información, lo que genera aplazamientos en la toma de decisiones críticas. Antes de planear cualquier reunión, hay que asegurarse de que los datos requeridos ya se han recolectado; de lo contrario la pérdida de tiempo será inmensa y la frustración mayor.

Falla 7. Las reuniones no mejoran, se siguen cometiendo los mismos errores. Muchas veces las reuniones no mejoran simplemente porque nunca se hacen bien. Hay que tratar de mejorar en cada junta, que cada reunión sea mejor que la anterior, que haya más espacios para la creatividad, el aprendizaje en equipo y la diversión, dando prioridad a la acción, a la toma de decisiones y, por encima de todo, a los resultados. De otra manera jamás se motivará a los individuos para que tomen en serio las reuniones y saquen buen provecho de ellas.

Cabe considerar dos tipos de reuniones: las que se celebran en el seno de la empresa, sólo con participantes de la misma; y las de carácter mixto, como las comerciales en las que participan miembros de dos o más empresas. Estas últimas suelen tener un carácter muy distinto, por sus objetivos, su ambiente y su formalidad.

Otro enfoque posible es contemplar, por un lado, las reuniones que convoca uno mismo, y en las que existe un amplio margen de libertad en la toma de decisiones; y por otro, aquellas a las que uno es convocado, con lo que el grado de libertad es menor. En los dos casos deben tenerse en cuenta las decisiones a tomar y las actividades que pueden desarrollarse antes, durante y después de la reunión.

Antes que nada, evite participar en reuniones que no sean estrictamente necesarias. Y más aún convocarlas. Una reunión siempre es cara, aunque sólo sea por el costo del tiempo de sus participantes. Y no siempre es el medio idóneo para alcanzar los objetivos deseados. De modo que es preciso estar seguro de que la reunión en cuestión es el mejor modo de lograr lo que se pretende.

Las reuniones que usted convoca pueden tener los siguientes objetivos:

a) Definir objetivos de grupo
b) Intercambiar información
c) Analizar o resolver problemas
d) Mostrar ideas, programas o decisiones
e) Motivar a un grupo

Por su naturaleza, las reuniones pueden ser utilizadas indebidamente como excusa para no actuar de modo individual, para no asumir la responsabilidad que nos corresponde, diluyéndola en el grupo.

Una reunión debe tener un propósito específico. Antes de convocar a una junta, pregúntese qué espera lograr con ella y la probabilidad de conseguirlo. Recuerde tres principios sencillos pero indiscutibles:

- Un individuo puede tomar algún tipo de decisiones mejor que un comité.
- A los directivos se les paga, entre otras cosas, para tomar decisiones y asumir el riesgo de equivocarse.
- Una reunión es algo potencialmente útil, pero muy vulnerable por su propia complejidad.

En consecuencia, reflexione sobre la posibilidad de resolver personalmente sus problemas antes de llevárselos a los demás, y aprenda a tomar decisiones sin necesidad de convocar a reuniones.

Si pese a todo lo dicho, decide convocar a una reunión:

- Fíjese objetivos.
- Decida cuidadosamente a quién convoca (los menos posibles). Convoque sólo a aquéllos cuya presencia sea necesaria.
- Establezca un orden del día, que indique:
  1. La relación de convocados y su eventual aportación (ideas, información, documentación, etc.). Insista en que cada uno acuda a la reunión debidamente preparado. Si

es conveniente, haga que la información necesaria se difunda con la suficiente antelación como para que cada asistente la pueda estudiar previamente.

2. Lugar y horas de inicio y de fin. La reunión no deberá pasar de 30 o 45 minutos.

En la reunión:

- Comience a la hora prevista. Si hay alguna costumbre absurda es la de conceder unos "minutos de cortesía" para los que llegan tarde. En todo caso, la cortesía la merecen los que han acudido a la hora fijada.
- Lleve preparada la reunión. Evite interrupciones. No debe haber teléfonos, ni otro tipo de distracción. No tolere avisos o llamadas, salvo emergencias justificadas. No permita entradas y salidas de aquellos cuya participación es necesaria. Pida a los asistentes que apaguen los celulares y los radiolocalizadores.
- Permita que un participante se marche una vez terminada su aportación. No se justifica tener a alguien sentado durante toda una reunión si sólo son realmente significativos para él unos minutos de ella.
- Termine a al hora prevista. Saber que se dispone de tiempo limitado es el mejor antídoto contra las divagaciones y las pérdidas de tiempo.
- Resuma las conclusiones y elabore una minuta. Encomiéndesela a una asistente que es la profesional más adecuada para tomar nota y distribuir la minuta.

EJERCICIO 1

Identificación del equilibrio del tiempo
Objetivo: Desarrollar las habilidades de creatividad a través de ejercicios mentales.
Tiempo estimado: 10 minutos
Requisitos: El ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Marque lo que tenga que atender en cada una de las siguientes categorías:

Hogar	Profesión	Diversiones	Actividad social
__Cónyuge	__Escuela/clases	__Deportes	__Iglesia
__Padres	__Trabajo en casa	__Ejercicio físico	__Caridad
__Hijo(s)	__Negocio propio	__Bailar	__Organización profesional
__Mascota	__Trabajo para otros	__Paseos caminando	__Comunidad
__Limpieza de la casa	__Coordina a otros	__Televisión	__Grupo juvenil
__Lavandería	__Límites de tiempo	__Internet	__Escuela
__Limpieza del patio	__Traslado a la oficina	__Espectáculos deportivos	__Club deportivo
__Pago de deudas	__Contabilidad	__Teatro	__Grupo político
__Compras	__Presupuestos	__Cine	__Grupo de amigos
__Preparar comida	__Jefe exigente	__Aficiones	__Otros
__Cuidado del automóvil	__Presión	__Paseos al campo	
__Diversión	__Cambio	__Música	
__Otros	__Otros	__Otros	
Total____	Total____	Total____	Total____

Si algunas columnas no tienen al menos una marca, medite si existe equilibrio en su vida. Si marcó al menos un punto de cada columna, parece que tiene cierta variedad en su vida. Demasiadas marcas en cualquiera de las columnas indican desequilibrio.

EJERCICIO 2

Objetivo: Establecer metas u objetivos en las diferentes áreas de nuestra vida y a diferentes plazos.
Tiempo estimado: Variable. En su correcta forma pueden ser hasta días o semanas.
Desarrollo: Muchas personas de éxito afirman que una persona puede ser lo que desee, tener lo que quiera, y hacer cualquier cosa que se proponga. Esto puede lograrse siempre que establezca sus metas y determine en orden de importancia los pasos necesarios para alcanzarlas.

Cuando usted desea algo con vehemencia, vale la pena invertir esfuerzo y tiempo en conseguirlo. Haga una lista de sus metas aun cuando parezcan inalcanzables.

Mi meta PROFESIONAL (estatus más importante, nuevo empleo, reconocimiento, etcétera)

para un año es: _____

para tres años: _____

para cinco años: _____

Mi meta más importante en el HOGAR (familiar, financiera, organizacional, etcétera)

para un año es: _____

para tres años: _____

para cinco años: _____

Mi meta más importante en cuanto a TIEMPO LIBRE (personal, familiar, recreativa)

para un año es: _____

para tres años: _____

para cinco años: _____

EJERCICIO 3

Objetivo: Localizar sus motivadores laborales, del hogar y de su tiempo libre.
Tiempo estimado: 2 minutos.
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Determine, en orden de importancia, las razones por las que trabaja en un rango del 1 al 14.

El 1 es el más importante, el 14 el menos importante.

TRABAJO POR:

_____ Satisfacción personal
_____ Libertad e independencia
_____ Lo emocionante que es
_____ Dinero
_____ Reconocimiento
_____ Experiencia
_____ Beneficios y cuidado de la salud
_____ La oportunidad de conocer gente
_____ Realización
_____ El reto que implica
_____ Mantener un título o nivel
_____ Seguridad
_____ Autoestima
_____ Otras razones: _____

Tal vez le sorprendió ver que el dinero no es la razón más importante por la que trabaja. Una vez satisfechas las necesidades básicas (alimentación, vivienda y vestido), se vuelven importantes otras necesidades humanas.

Determine, en orden de importancia, las necesidades de su hogar en un rango del 1 al 14. El 1 es el más importante, el 14 el menos importante.

_____ Interacción con la familia
_____ Limpieza de la casa
_____ Preparación de la comida
_____ Cuidado de los hijos (desarrollo)
_____ Lavandería
_____ Limpieza del patio
_____ Cuidado de la mascota
_____ Cuidado de los hijos (manutención)
_____ Decoración
_____ Mantenimiento y reparaciones
_____ Entretenimientos
_____ Momentos tranquilos
_____ Relaciones con los vecinos
_____ Otras razones: _____

Todos tenemos responsabilidades en el hogar. Algunos participan sólo cuando se les pide; otros cargan con demasiadas responsabilidades. Es de suma importancia que hable con su familia acerca de las necesidades que usted espera satisfacer para mantener las actividades del hogar funcionando. Por lo general, cuando alguien se siente demasiado presionado por múltiples responsabilidades en el hogar, se debe a que no se han discutido las prioridades.

El resultado puede ser un conflicto. Por eso es importante que comunique sus expectativas.

Determine, en orden de importancia, las actividades a las que se dedica en su tiempo libre.

Incluya las aficiones o compromisos que le gustaría realizar o los que esté realizando actualmente. Califique estas actividades del 1 al 14: el 1 será para su favorita y el 14 para la forma que menos le agrada para pasar su tiempo libre.

_____ Deportes
_____ Entretenimientos
_____ Aficiones (pintar, escribir, jardinería)
_____ Compras
_____ Teatro, conciertos o ballet
_____ Campamentos
_____ Lectura
_____ Viajes
_____ Iglesia u obras de caridad
_____ Ver televisión
_____ Compromisos sociales o políticos
_____ Excursiones familiares
_____ Bailar
_____ Otras:_____

Algunas investigaciones muestran que los adictos al trabajo son menos productivos que quienes se dan tiempos libres. El tiempo empleado fuera de las responsabilidades del hogar y la profesión puede refrescar su espíritu y volverlo más eficiente. El tiempo libre no es un lujo, es una necesidad.

EJERCICIO 4

Análisis de 168 horas
Objetivo: Analizar en qué invierte cada hora en la semana.
Tiempo estimado: 168 horas (una semana)
Requisitos: Formato de registro, un reloj y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo:

- Seleccione una semana típica (no incluya sus vacaciones, incapacidades, permisos de ausencia ni días festivos).
- Registre sus actividades al menos cada media hora. Sea específico. Por ejemplo, identifique a los visitantes y registre el tema y la duración de los temas discutidos. Sea honesto; sólo usted tendrá acceso a la información.
- Al final del día anote si éste fue típico, más ocupado que de costumbre o menos. Indique el tiempo que ocupó en actividades de mayor importancia (juntas, atender visitas, telefonemas, correspondencia, etc.), y escriba los resultados junto con otros comentarios al final del registro del día.

REGISTRO DIARIO DEL TIEMPO

Día de la semana: L M M J V Fecha:

Hora	Actividad	Comentarios:
7:00		
7:30		
8:00		
8:30		
9:00		
9:30		
10:00		
10:30		
11:00		
11:30		
12:00		
12:30		
13:00		
13:30		
14:00		
14:30		
15:00		
15:30		
16:00		
16:30		
17:00		

17:30	
18:00	
18:30	
19:00	
19:30	
20:00	
20:30	
Este día fue: _____ Común	Comentarios:
_____ Menos ocupado	_____
_____ Más ocupado	_____

NOTA: REPRODUZCA ESTE FORMATO PARA CADA DÍA DE LA SEMANA.

Con base en su registro del tiempo, obtenga sus conclusiones y registre sus respuestas a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué parte del día fue más productiva para usted? ¿Cuál fue menos? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles son los patrones repetitivos de deficiencia? (Por ejemplo, esperar algo, buscar algo, interrupciones, etcétera).

3. ¿Hay algo que usted haga y que sea innecesario? (Siéntase libre de responder; esta lista es simplemente para que la revise después).

4. ¿Hay algo que haga que pudiera no ser apropiado? (Una vez más, éstos son tan sólo prospectos para revisar más adelante).

5. ¿En qué aspectos encuentra oportunidades para mejorar su eficiencia?

6. ¿En qué ocasiones se permiten distracciones para dejar a un lado alguna tarea prioritaria?

7. ¿Qué actividades no contribuyen para lograr sus objetivos? ¿Cómo puede cambiar esto?

8. En promedio, ¿qué porcentaje de las horas de trabajo es usted productivo? ¿Cuál es su reacción ante dichos números?

Mejor uso del tiempo

A partir del análisis anterior:

a) Establezca un objetivo para mejorar su tiempo. Sea específico tanto en términos de cuánto tiempo espera poder liberar en su horario semanal, como en la fecha límite en la que espera hacerlo.
b) Identifique las áreas donde puede haber posibilidades, qué tareas pueden eliminarse o reasignarse, qué causas de pérdida de tiempo pueden eliminarse o reducirse, qué necesita planear.
c) Escoja las posibilidades a las que planee dedicarse. Sume anticipadamente el tiempo ahorrado y compárelo con lo que esperaba ahorrar.
d) Haga una lista de las personas a quienes afectarán sus cambios. Ésta debe ser revisada y aprobada por su gerente; asimismo, deben estar de acuerdo quienes vayan a tomar parte de sus deberes y/o responsabilidades.
e) Revise sus actividades dentro de 30 días. Determine su avance y repita cualquier paso en el que no haya obtenido los resultados que esperaba.

EJERCICIO 5

El siguiente formato le será de utilidad para evaluar las reuniones de trabajo.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE REUNIONES

El tiempo que dedica a reuniones le parece:
Excesivo_____ Normal_____ Escaso_____

Señale los motivos que justifiquen suficientemente las reuniones periódicas a las que asiste:
Definir objetivos____ Recibir información____ Discutir resultados____
Resolver problemas____ omar decisiones____

¿Cuántos asistentes acuden con la información adecuada?
Casi todos_____ Bastantes____ Algunos____ Casi nadie___

La periodicidad debería ser:
Semanal___ Quincenal___ Mensual___ Bimestral___ Trimestral___
Semestral___ Anual___

¿Qué porcentaje de su tiempo suponen las reuniones?

	SÍ	NO
Entre los convocados, ¿hay alguna asistencia innecesaria?		
¿Es adecuado el orden del día?		
¿Suele seguirse el orden del día?		

¿Conoce cada asistente lo que se espera de él o ella?		
¿Se comienza puntualmente?		
¿Se toleran interrupciones del exterior?		
¿Se divaga o se charla demasiado?		
¿Se retira un asistente cuando ha terminado su participación?		
¿Las reuniones duran una hora o menos?		
¿Se toma nota de quién es responsable de qué y para cuándo?		
¿Hay un seguimiento posterior de esas responsabilidades?		
¿Se levanta una minuta adecuada de la reunión?		
¿Se difunde la minuta antes de 48 horas?		

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA Vera, José Ma., *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, México, ESIC, 1999.

BAÑEGIL, Tomás M. y Francisco J. Miranda, *La gestión del tiempo: un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos*, Madrid, Pirámide, 2001.

CALDWELL, Charles M., *Inducción del nuevo empleado*, México, Trillas, 1991.

CASARES Arrangoiz, David, *Planeación de vida y carrera: vitalidad personal y organizacional, desarrollo humano y crisis de madurez, asertividad y administración del tiempo*, México, Limusa-Noriega, 2000.

CASTILLO López, Constantino, *El trabajo de medio tiempo para los estudiantes de administración y relaciones industriales como una modalidad de los programas de vinculación empresa-universidad*, Zapopan, tesis.

CHAPMAN, Elwood N., *Actitud y trabajo*, México, Trillas, 1991.

_____, *Captación de empleo. Obtención rápida del empleo adecuado*, México, Trillas, 1991.

_____, *Grupos de ventas. Capacitación para vendedores*, México, Trillas, 1991.

_____, *Guía para el nuevo supervisor*, México, Trillas, 1991.

_____, *Orientación vocacional*, México, Trillas, 1991.

CLEGG, Brian, *Administración del tiempo al instante*, tr. de Rosa E. Solórzano, México, Granica, 2001.

CONRAD, Pam, *Tiempo, hogar y trabajo. Distribución adecuada de la atención*, México, Trillas, 1991.

DAVIDSON, Jeff, *La gestión del tiempo*, tr. de Ma. Amparo Sánchez Hoyos, Madrid, Prentice-Hall, 2000.

DELL, Twyla, *La motivación en el trabajo. El desarrollo de una actitud positiva en el empleado*, México, Trillas, 1991.

DOUGLASS, Merrill E. y Donna N. Douglass, *Management del tiempo en el trabajo en equipo: una nueva visión de la empresa más allá del individuo*, Barcelona, Paidós, 1997.

FRITZ, Roger, *Los convenios de actuación personal*, México, Trillas, 1991.

HAYNES, Marion E., *Administración del tiempo*, México, Trillas, 1991.

INEGI: Instituto Nacional de las mujeres: PNUD: UNIFEM, *Encuesta Nacional sobre uso del tiempo 2002: Tabulados básicos preliminares*, Aguascalientes, c2003.

KLOSOWSKI, Allen, *Finanzas personales equilibradas*, México, Trillas, 1991.

KNOWDELL, Richard L. y Elwood N. Chapman, *Asesoría personal*, Trillas, 1991.

LENGEFELD, Velaine, *Estrategias de estudio. Guía para un pensamiento crítico*, Trillas, 1991.

LIVELY, Lynn, *¡Hágalo ahora!: Una guía para administrar el tiempo, superar la inercia, resolver los temas pendientes*, tr. de Marta Sevilla, Madrid, Paidós, 2000.

MADDUX, Robert B., *Entrevistas efectivas*, México, Trillas, 1991.

_____, *Negociación exitosa, estrategias y tácticas efectivas para negociar*, México, Trillas, 1991.

MANDEL, Steve, *Técnicas efectivas de exposición. Lenguaje y medida para presentaciones*, México, Trillas, 1991.

MARTIN, William B., *Servicios de calidad al cliente, la cortesía en el trabajo*, México, Trillas, 1991.

RABER, Merril F. y George Dick, *Control emocional y salud mental*, Trillas, 1991.

SUMANTH, David J., *Administración para la productividad total: un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo*, México, Continental, 1999.

TIMM, Paul R., *Autocontrol efectivo*, México, Trillas, 1991.

TURLA, Peter A. y Kathleen L. Hawkins, *Cómo usar el tiempo con eficacia y productividad*, Bilbao, Deusto, c2002.

PÁGINAS WEB

http://www.educa.rcanaria.es/Usr/Apdorta/murphy.htm
Las leyes de Murphy
En este sitio se presenta la ley de Murphy y una seria de leyes relacionadas con las dificultades en las actividades y su relación con el tiempo.

http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/43/tiempo.htm
Administración del tiempo
En esta referencia se presenta la información general sobre el uso eficiente del tiempo, las características de éste y una explicación de los principios básicos para administrarlo.

http://www.psycanics.org/articulos/articulo-03.htm
El principio de Pareto
Esta referencia contiene una abundante explicación sobre el principio de Pareto, desde sus orígenes hasta su uso y aplicación en la empresa, además de ejemplificar detalladamente su aplicación en la vida personal.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm
Diagrama de Pareto
En este sitio se explica cómo elaborar diagramas de Pareto.

http://www.libertario.org/humor/leyes.htm
Leyes famosas para entender al gobierno
En esta referencia se encuentra información sobre la ley de Parkinson y un listado de otras leyes que se refieren a la administración pública.

Capítulo 9

Evaluación de equipos de trabajo

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la importancia de la evaluación de los equipos de trabajo y sus aportaciones a los niveles de productividad de la organización.
- Considerar los lineamientos estructurales para realizar la evaluación de los equipos de trabajo en cada una de las áreas funcionales de las organizaciones.
- Señalar las ventajas de sistematizar la evaluación de los equipos de trabajo.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de todo el proceso administrativo es necesario evaluar cada una de las fases que lo integran y la labor de los equipos de trabajo a fin de determinar cómo se ha desempeñado cada uno de sus miembros y prever las repercusiones que esto tendrá para la organización.

Los programas de evaluación del desempeño son una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

Los programas de evaluación del desempeño traen consigo múltiples beneficios tanto para la organización como para al empleado cuyo desempeño se evalúa. Con ellos se da a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su trabajo y a los supervisores la de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de los subordinados. Sobre esta base es posible elaborar y recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño.

Las evaluaciones proporcionan también una fuente de documentación para las acciones de la administración de recursos humanos, cuyo resultado pudiera ser una acción legal. Las empresas deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados a fin de defenderse contra posibles cargos de discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación de la relación laboral, entre otras acciones.

En la práctica, hay ocasiones en que los programas formales de evaluación dan resultados decepcionantes. Sin el apoyo del nivel directivo, el programa de evaluación no tendrá éxito. Las principales razones por las que un programa de evaluación del desempeño falla o no arroja buenos resultados son las siguientes:

- El directivo carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
- Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
- El directivo no toma en serio la evaluación.
- El directivo no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- El directivo no es honesto o sincero durante la evaluación.
- El directivo carece de habilidad para evaluar.
- El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
- Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- El directivo utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.
- Los directivos consideran que el beneficio que obtienen a cambio de invertir tiempo y energía en el proceso es escaso o nulo.
- A los directivos no les agrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.

Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN EFICAZ

Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se va a valorar el desempeño. Cuando las normas se establecen de forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto, y dar a conocer a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

Existen cuatro consideraciones básicas en el establecimiento de las normas del desempeño:

Pertinencia estratégica: Es el grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.

Criterio deficiente: Es el grado en que las normas captan una gama de responsabilidades del empleado. Cuando estas normas se enfocan en un solo criterio, excluyendo otras dimensiones del desempeño, importantes pero menos cuantificables, se dice que el sistema de valuación adolece de criterios deficientes.

Contaminación de criterios: Existen factores fuera del control de un empleado capaces de influir en su desempeño.
Confiabilidad: Se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien, al grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo.

Las normas se expresan en términos específicos y mensurables, de modo que el resultado de comparar el desempeño del empleado con la norma sea una evaluación más justificable.

Las evaluaciones deben cumplir con los siguientes lineamientos:

- Las clasificaciones de desempeño deben relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de éste.
- Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con antelación a la evaluación.
- Los gerentes que realizan la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que califican. Esto supone tener una norma mensurable para comparar la conducta del empleado.
- Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de evaluación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de evaluación cuando realizan juicios.
- Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a mejorar a quienes tienen bajo desempeño.
- Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

¿QUIÉN DEBE EVALUAR?

Dada la complejidad de los trabajos actuales, muchas veces es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar cabalmente el desempeño de un empleado. Ante ello, existen varias alternativas:

Evaluación por parte del gerente o supervisor: Muchas veces, los gerentes se quejan de que no tienen tiempo para observar a cabalidad el desempeño de los empleados. Cuando un supervisor evalúa de manera independiente a los empleados, muchas veces se toman provisiones para que su superior revise las evaluaciones. Tal revisión reduce la posibilidad de que los supervisores evalúen a los empleados de manera superficial o sesgada.

Autoevaluación: Ésta es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. Cuando menos, esto induce al empleado a reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades.

Evaluación por los subordinados: Los subordinados están en buena posición de evaluar a los gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos y ocupan un puesto único desde el cual observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño. Sin embargo, no se considera conveniente que el subordinado juzgue las dimensiones relacionadas con las

tareas gerenciales específicas, como la planeación o la organización. A fin de evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados deberán presentarse de manera anónima y combinar las opiniones de varios evaluadores individuales.

Evaluación por los compañeros: Los compañeros pueden identificar de inmediato habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades. Muchas veces el supervisor ve al empleado haciendo su mejor esfuerzo, en tanto que quienes trabajan con él ven una imagen más realista. Pero el uso de esta técnica se ha limitado por diversas razones; entre ellas, que los gerentes se resisten a perder el control sobre el proceso de evaluación y quienes reciben bajas calificaciones pueden vengarse de sus compañeros.

Evaluación del equipo de trabajo: Si bien los integrantes del mismo están en condiciones de igualdad, quizá no trabajen estrechamente en conjunto. Las evaluaciones del equipo representan una manera de derribar las barreras entre las personas y fomentar un esfuerzo colectivo.

Evaluación por los clientes: Los gerentes establecen mediciones y metas del servicio al cliente para los empleados, así que los datos de la encuesta a clientes pueden incorporarse a la evaluación del desempeño.

Los programas de capacitación tienen mayor eficacia cuando siguen un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación. Asimismo debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas de desempeño.

ERRORES EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta ciertos tipos de errores que podrían surgir. Uno de los más comunes es el *efecto halo*, que se presenta cuando una cualidad o comportamiento normal o circunstancial de una persona influye de forma favorable o desfavorable en la apreciación del resto de sus demás cualidades.

Otro tipo de error es el que se conoce como *error de suavidad o firmeza* (también llamado indulgencia positiva o negativa), que comete una persona al calificar demasiado alto o demasiado bajo a todos sus subordinados.

Algunos errores están relacionados con el factor tiempo. Por ejemplo, cuando la evaluación se basa en gran medida en la conducta reciente del empleado, más que en la conducta anterior, el evaluador habrá cometido el *error de novedad* ya que no se basó en el comportamiento del empleado a lo largo de un periodo más prolongado.

El *error de contraste* ocurre cuando la evaluación de un empleado queda sesgada, ya sea de forma favorable o desfavorable, a partir del desempeño de otro empleado que fue evaluado poco tiempo antes. Estos errores tienen mayor probabilidad de suceder cuando se exige a los evaluadores que coloquen a los empleados en orden, del mejor al peor.

El *error de similitud* tiene lugar cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común. Estos errores pueden ser poderosos, y cuando dicha

similitud se basa en la raza, la religión, el género o alguna otra categoría específica, quizá provoque discriminación. Para evitar este tipo de errores, se deberá estar al tanto de cualquier estereotipo o prejuicio que pudiera manifestarse hacia grupos específicos en el seno de una organización.

CUALIDADES A EVALUAR

Existe una serie de cualidades, conocidas como rasgos o características, que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona. Desde luego, estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que variarán en su contexto según los requerimientos de cada organización. De ahí la necesidad de que cada empresa diseñe su propio programa, realizando ajustes o adaptaciones.

Éstas son algunas de las cualidades generales que se deben considerar en la integración del programa de evaluación:

Calidad de trabajo. Se refiere al grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo, y a la forma de presentar reportes o informes. Su estimación obedece a la necesidad de saber hasta qué punto puede confiarse en el trabajo de un empleado, y si requiere o no supervisión.

Rendimiento. Se refiere al volumen de trabajo ejecutado con respecto a normas de desempeño establecidas, y a la puntualidad en la entrega de informes, trabajos asignados, etcétera.

Conocimiento y experiencia. Por una parte, la experiencia es aquella con la que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada y, por otra, la que sirve para realizar trabajos de rutina o para aplicar criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en el desarrollo de esos trabajos.

Iniciativas y cooperación. Este rubro tiene que ver con la actitud del empleado frente a su trabajo, con la habilidad de sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisado de manera constante, y con el espíritu de cooperar con compañeros y superiores.

Comportamiento y actitud. Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas, tales como asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, entre otras.

Relaciones con terceros. Es el comportamiento ante clientes, compañeros y superiores tendiente a crear un ambiente satisfactorio de trabajo. Este factor incluye el tacto y la madurez en la comunicación.

Desde luego, el número de rasgos que debe evaluarse dependerá de la complejidad del trabajo. Sin embargo, los resultados que se obtienen de la evaluación de pocas cualidades no deberían diferir significativamente de los que se obtienen cuando se toman en cuenta muchos rasgos. Los números más frecuentes que se obtienen como resultado en las evaluaciones son 7 y 8, pero cualquier calificación dentro del rango comprendido entre 5 y 15 es aceptable.

Ahora bien, los rasgos son los elementos de juicio al hacerse una evaluación, pero la evaluación en sí consiste propiamente en valorar esos elementos de juicio, en sopesarlos con respecto a la conducta laboral para conformar así una opinión cuyo resultado final será la evaluación global.

Siempre debe procurarse que las connotaciones sean lo más equilibradas y menos contundentes que sea posible, y tener cierta flexibilidad para que las evaluaciones no sean determinantes o parciales. Términos demasiado exagerados o inconsistentes conducen generalmente a estimaciones subjetivas y sin validez, que en muchas ocasiones resultan perjudiciales. La escala valorativa debe ser estructurada de forma objetiva y ajustada a la realidad práctica del medio laboral.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL

Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados. Los enfoques con base en características son los más utilizados, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques que se basan en comportamientos brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que resultan más apropiados para el desarrollo del trabajo. El enfoque con base en los resultados cada vez gana más adeptos, ya que se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Métodos de características

Estos métodos están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que se consideran importantes para el puesto y la organización en general. La gran aceptación de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan.

Método de escalas gráficas. Es una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Mediante estos sistemas, el individuo es calificado no en relación con su grupo de trabajo, sino con respecto a una escala. Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Con este método se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala se definen con toda la precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un manual de referencia de la evaluación del desempeño. Asimismo, el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. En la figura 9.1 se presenta un ejemplo.

Ventajas de las escalas gráficas:

1. Permiten a los evaluadores contar con un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación simple.
2. Permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea, de las características de desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
3. Proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Marque (✓) en el cuadro más apropiado. Utilice libremente el espacio de observaciones para comentarios significativos que describan a la persona.			
1. Conocimiento del puesto: Comprende todas las fases de su trabajo y las relacionadas.	Necesita instrucción	Tiene conocimientos necesarios del trabajo	Conocimiento excepcional de su trabajo
	❑ Sí ❑ No	❑ Sí ❑ No	❑ Sí ❑ No
	Observaciones: Especialmente bueno en motores de gas.		
2. Iniciativa: Capacidad para originar y desarrollar ideas y hacer que las cosas inicien.	Carece de imaginación	Cumple los requerimientos	Excepcionalmente ingenioso
	❑ Sí ❑ No	❑ Sí ❑ No	❑ Sí ❑ No
	Observaciones: Cuando se le pide opinión, tiene muy buenas ideas pero jamás las propone.		
3. Dedicación: Atención y dedicación a su trabajo.	Pierde el tiempo, necesita supervisión	Trabajador consistente y entusiasta	Excepcionalmente
	❑ Sí ❑ No	❑ Sí ❑ No	❑ Sí ❑ No
	Observaciones: Acepta los nuevos puestos cuando se le asignan.		

FIGURA 9.1 Formato de evaluación utilizado en el método de escalas gráficas

Ventajas de las escalas gráficas:

1. Permiten a los evaluadores contar con un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación simple.
2. Permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea, de las características de desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
3. Proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas de las escalas gráficas:

1. No permiten mucha flexibilidad al evaluador, quien debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
2. Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación (efecto halo).

3. Los resultados de las evaluaciones se vuelven rutinarios.
4. Requieren de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores. Además, tienden a presentar resultados condescendientes o exigentes para los subordinados.

Método de escalas mixtas. El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica y se asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta. Los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual a o peor que la norma de cada conducta. En la figura 9.2 se presenta un ejemplo del formato de evaluación.

Favor de indicar si el desempeño de la persona es mayor (+), igual (=) o menor (–) que cada una de las normas siguientes:
1. __ El empleado utiliza bien su criterio cuando enfrenta problemas y brinda alternativas funcionales; sin embargo, a veces no actúa para prevenir los problemas. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS media)
2. __ El empleado carece de habilidades de supervisión; con frecuencia maneja mal a los empleados y a veces discute con ellos. (LIDERAZGO bajo)
3. __ El empleado es en extremo cooperativo; se puede esperar que asuma el liderazgo en el desarrollo de la cooperación entre los empleados. (COOPERACIÓN alta)
4. __ El empleado tiene habilidades eficaces de liderazgo; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (LIDERAZGO medio)
5. __ Por lo general, el empleado muestra una actitud agresiva o defensiva hacia sus compañeros y las asignaciones de tareas. (COOPERACIÓN baja)
6. __ Por lo general, el empleado es amigable, pero a veces discute cuando se asignan tareas; coopera con los demás según se espera. (COOPERACIÓN media)
7. __ El empleado no es bueno para solucionar problemas; utiliza mal su criterio y no anticipa las dificultades potenciales. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS baja)
8. __ El empleado anticipa los problemas potenciales y de manera proactiva brinda soluciones alternas llenas de creatividad. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS alta)
9. __ El empleado muestra una dirección hábil; es eficaz al coordinar las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico.

FIGURA 9.2 Formato de evaluación empleado en el método de escalas mixtas

Método de elección forzada. Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. Por ejemplo, los pares de elección forzada podrían incluir:

1*a*. Trabaja duro.
2*a*. Responde a los clientes.
3*a*. Produce bienes y servicios de baja calidad.

1*b*. Trabaja con rapidez.
2*b*. Demuestra iniciativa.
3*b*. Carece de buenos hábitos.

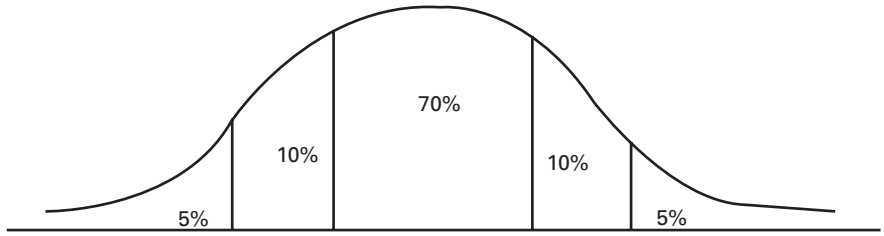
El método de elección forzada tiene sus limitaciones; la más importante de éstas es el costo de establecer y mantener la validez. En ocasiones, este método se ha eliminado de los programas de evaluación porque ha sido una fuente de frustración para muchos evaluadores.

Método de formas narrativas. A diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador redacte un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y para que plantee recomendaciones para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con algunos otros. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa aspectos específicos relacionados con la posibilidad de promoción, como los talentos especiales, las fortalezas y debilidades del empleado.

Una limitación importante del método de ensayo es que una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales de un empleado es una tarea que exige mucho tiempo. Otra desventaja es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizás influyan en la calidad de la evaluación del desempeño. Un inconveniente final es que este método tiende a ser subjetivo y tal vez no se enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

Método de distribución forzada. Es similar a una curva de campana. En este método se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño. Así, en un grupo de empleados se debe clasificar cierto porcentaje como superior al promedio, la mayoría en el promedio y otro porcentaje en el nivel inferior al promedio.



Algunos problemas de este método se presentan cuando los grupos son demasiado pequeños y la distribución forzada es poco aplicable. Sin embargo, es sumamente útil cuando se intenta detectar a aquellos empleados de alto rendimiento para retribuirles mejor. Por otra parte, hay que determinar si se debe evaluar el desempeño absoluto o el relativo de la persona.

Métodos de comportamiento

Estas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico. Un incidente crítico ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una ventaja del método de incidente crítico es que abarca todo el periodo que se evalúa (por lo que quizá permita evitar errores de novedad). Puesto que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y coadyuvar al desarrollo del empleado.

Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método. Se sabe que algunos lo conocen como el método del "libro negro".

También implica mucha subjetividad, ya que considera al individuo con respecto a un incidente momentáneo y no al comportamiento que manifiesta normalmente.

Para el manejo de esta técnica es necesario la implementación de tres etapas distintas:

a) Recolección de incidentes críticos. A cada supervisor se le pide que cite todos los ejemplos de conductas tanto positivas como negativas en el trabajo que pueda recordar.
b) Establecimiento de escalas de incidentes. Una vez recopilados los incidentes se presentan a un grupo de expertos, quienes les asignan valores de escala en cuanto al grado de conveniencia de cada incidente.
c) Construcción de una escala de lista de verificación. Incluye sólo las declaraciones o los incidentes que se consideran pertinentes para definir a los trabajadores como eficientes o ineficientes.

Esta técnica tiene la ventaja de que se basa en incidentes o conductas reales. De esa forma, los supervisores no se ven forzados a emitir juicios sobre los rasgos de los empleados o a clasificarlos.

Ejemplo favorable:
El conserje advirtió que un archivero que contiene documentos clasificados quedó abierto a la hora de salida. Llamó al oficial de seguridad, quien tomó las medidas necesarias para resolver el problema.

Ejemplo desfavorable:
El empleado de correspondencia no entregó de inmediato un paquete de correo urgente, colocándolo con el correo regular que se entregaría dos horas después en la ruta normal de mensajería interna.

Método de lista de revisión de conductas. Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de la lista de revisión. Consiste en que el evaluador revisa las afirmaciones de una lista que se refiere a las características del desempeño o de la conducta del empleado e indica si éste cumple con ellas o no. Una lista para un vendedor podría incluir afirmaciones como:

___ Es capaz de explicar con claridad.
___ Se mantiene a la vanguardia respecto al producto.
___ Tiende a ser un empleado estable.
___ Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente.
___ Procesa los pedidos correctamente.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento o BARS, por sus siglas en inglés. Consiste en una serie de cinco a 10 escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis del puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican a través de un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Por lo general, un comité que incluye a gerentes y subordinados desarrolla las escalas de clasificación con base en el comportamiento. La tarea del comité consiste en identificar todas las características o dimensiones de interés para el puesto. Luego, se establecen anclas de conducta, en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones del ancla y que indiquen qué dimensión del puesto ilustra cada una. Las únicas anclas que se conservan son aquéllas en las que al menos 70% del grupo está de acuerdo. Por último, se anexan anclas a las dimensiones del puesto y se colocan en las escalas apropiadas de acuerdo con los valores que el grupo les asigne.

El desarrollo de este método puede requerir mucho más tiempo que el de otras herramientas. Sin embargo, ofrece ventajas importantes:

- Un indicador más preciso. Las personas que mejor conocen el puesto y sus requerimientos elaboran las BARS. Por tanto, las escalas resultantes deben ser un muy buen indicador del desempeño de ese puesto.
- Criterios más claros. Ayudan a aclarar qué se entiende por desempeño "extremadamente bueno", desempeño "promedio" y otros.
- Dimensiones independientes. Agrupar sistemáticamente los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones del desempeño ayuda a que las dimensiones sean más independientes entre ellas. Es decir, no se califica una característica como buena sólo porque las demás se calificaron así.
- Consistencia. Es consistente y confiable, en cuanto a que las evaluaciones de una persona por parte de diferentes calificadores tienden a ser similares.

En la figura 9.3 se presenta un ejemplo.

Escala de observación de comportamiento o BOS, por sus siglas en inglés. Es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos, sólo que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Así, quizá le sea más fácil dar

ALTO	**7**	— Encuentra el fuego cuando nadie más es capaz de hacerlo.
	6	— Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir un incendio.
	5	— Utiliza el humo como indicador del tipo de fuego.
		— Comprende los aspectos básicos de hidráulica.
PROMEDIO	**4**	
	3	— No es capaz de indicar el tipo de incendio al observar el color de la flama.
		— Es incapaz de encontrar la ubicación del incendio.
	2	— No cambiará la estrategia de lucha contra el fuego a pesar de las retrospectivas y demás signos de presencia de elementos que aceleran el fuego.
BAJO	**1**	

PUESTO: Bombero. Conocimiento de las características del fuego.

FIGURA 9.3 Formato de evaluación de una escala fundamentada para la medición del comportamiento

retroalimentación constructiva al empleado. En la figura 9.4 se reproduce un formato propio de este método.

Métodos de resultados

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que obtienen mediante su trabajo. Se considera que estos métodos son más objetivos y que otorgan mayor autoridad a los empleados. La observación de resultados supone me-

Lea con cuidado cada enunciado. Luego, marque con un círculo el número que indica el grado con que el empleado ha demostrado una conducta eficaz o ineficaz.					
Use la escala siguiente: 5 representa 95-100%, 4 representa 85-94%, 3 representa 75-84%, 2 representa 65-74%, 1 representa 0-64%					
Productividad de ventas					
1. Revisa con el gerente los resultados de productividad individual.	1	2	3	4	5
2. Sugiere a sus compañeros formas de aumentar las ventas.	1	2	3	4	5
3. Formula objetivos específicos para cada contacto.	1	2	3	4	5
4. Se enfoca en el producto en lugar de hacerlo en los problemas del cliente.	1	2	3	4	5
5. Da seguimiento a las recomendaciones de los clientes.	1	2	3	4	5

FIGURA 9.4 Ejemplo de formato de una escala de observación de comportamiento

nos subjetividad, por lo que quizás esté menos abierta al sesgo. Además, las evaluaciones de resultados muchas veces dan a los empleados responsabilidad por éstos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizarán para lograrlos (dentro de ciertos límites).

Mediciones de productividad. En este caso, se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas, mientras que los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y quizá por el nivel de desperdicio que generan o la cantidad de defectos que detectan.

Las evaluaciones de resultados suponen algunos problemas, pues pueden contaminarse con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia. Por ejemplo, los vendedores en malos territorios o los empleados con insumos insuficientes no podrán lograr resultados en concordancia con sus habilidades.

Además, este tipo de evaluaciones fomenta de manera inadvertida que los empleados se preocupen por "verse bien" en el corto plazo, e ignoren las repercusiones de su trabajo en el largo plazo. Si la evaluación se centra en un conjunto estrecho de criterios, excluyendo otros aspectos importantes del proceso, es posible que el sistema padezca de la actitud de "se hace lo que se puede medir". Así, para ser realista, deben considerarse los resultados y el método que se utiliza para alcanzarlos.

Administración por objetivos (APO). Ésta es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, en la que los empleados deben establecer objetivos mediante la consulta con los superiores y después esos objetivos se utilizan como bases para la evaluación. Es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos para la organización, para los departamentos, y para cada gerente y empleado.

Una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de sus responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas se analizan, revisan y modifican junto con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas.

Durante las revisiones periódicas, conforme se dispone de datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En este momento es posible modificar las metas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo, el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio con datos reales en la medida de lo posible. A continuación se realiza una entrevista en la que el supervisor y el empleado examinan la autoevaluación del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Existen tres problemas en el uso de la APO. El principal de ellos es el establecimiento de objetivos poco claros o difíciles de medir. En segundo lugar, la APO demanda mucho tiempo. Establecer objetivos, medir el progreso y proporcionar retroalimentación puede tomar varias horas por empleado cada año, además del tiempo que se ocupa en la evaluación de cada persona.

En tercer lugar, establecer los objetivos con los subordinados algunas veces se vuelve un esfuerzo supremo, pues, por un lado, el gerente pugna por cuotas más altas y, por otro, los subordinados presionan para reducirlas. Por eso es importante conocer el trabajo y las habilidades de la persona. Para motivar el desempeño, los objetivos deben ser justos y alcanzables.

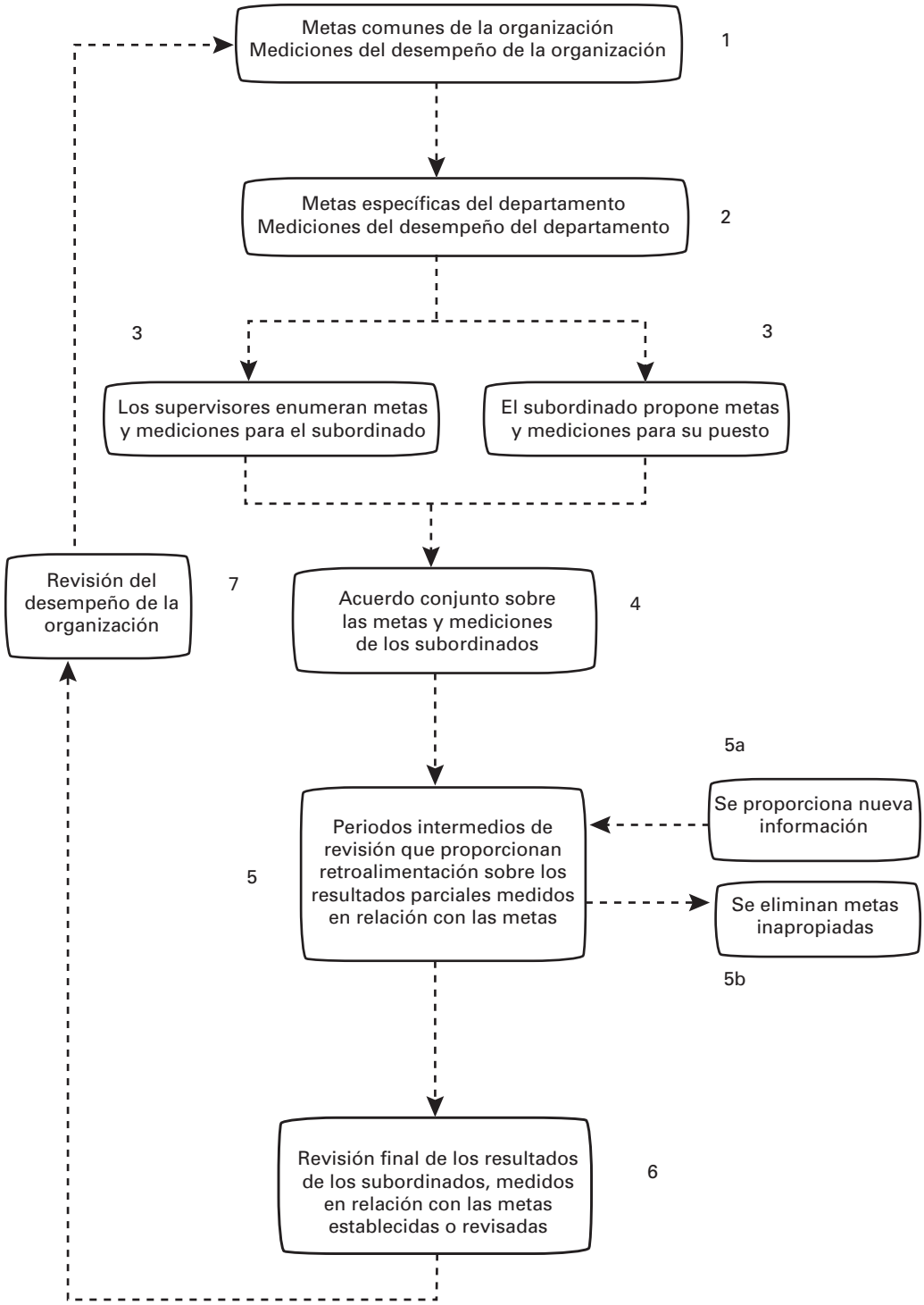


FIGURA 9.5 Proceso de la administración por objetivos

Entrevistas de evaluación

La entrevista proporciona al gerente la oportunidad de analizar el registro de desempeño de un subordinado y explorar áreas de mejora o crecimiento. Asimismo, suministra la oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos de los subordinados de manera más minuciosa y, por lo tanto, contribuye a mejorar la comunicación.

Por desgracia, el entrevistador puede sentirse abrumado y tratar de discutir demasiado. Si la entrevista se divide en dos sesiones, una para revisar el desempeño y otra para los planes de crecimiento del empleado, es posible aligerar las presiones.

El propósito de la entrevista, el tipo de sistema de evaluación que se utiliza y la organización del formato determinan en gran medida la manera de realizar la entrevista de evaluación. Las entrevistas deberán programarse con suficiente antelación para permitir al entrevistado y al entrevistador prepararse para el análisis. Por lo general, de 10 días a dos semanas es un lapso suficiente para ello.

Éstos son algunos tipos de entrevistas:

Entrevista de decidir y convencer (convencimiento): Las habilidades que requiere este tipo de entrevista incluyen la capacidad de convencer al empleado para que cambie de una forma prescrita. Quizás ello precise desarrollar nuevas conductas por parte del empleado y el uso inteligente de incentivos.

Entrevista de decir y escuchar (diálogo): Las habilidades para este tipo de entrevistas incluyen la capacidad de comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño de un empleado en el puesto durante la primera parte de la entrevista. En la segunda parte se exploran con detalle los sentimientos del empleado respecto a la evaluación. El método de decir y escuchar supone que la oportunidad de liberar los sentimientos de frustración ayuda a reducir o eliminar tales sentimientos.

Entrevista de solución de problemas: Las habilidades que se asocian con este tipo de entrevista concuerdan con los procedimientos no directivos del método de decir y escuchar, ya que escuchar, aceptar y responder a los sentimientos es esencial. Sin embargo, este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado; busca estimular el crecimiento y el desarrollo mediante la discusión de problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones e insatisfacciones que el empleado ha encontrado desde la última evaluación del desempeño.

Lineamientos para la entrevista de evaluación

Existen ciertos lineamientos que pueden acrecentar la aceptación de la retroalimentación, la satisfacción con la entrevista y la intención del empleado de mejorar en el futuro. A continuación se exponen esos lineamientos:

- *Pedir una autoevaluación*. Es útil que los empleados evalúen su desempeño antes de la entrevista. Aun si esta información no se utiliza de manera formal, el empleado comienza a pensar en sus logros. Asimismo, asegura que sepa con qué criterios se evalúa, lo que reduce la posibilidad de sorpresas posteriores.
- *Invitar a la participación*. En la medida en que el empleado participe en el diálogo, es más probable que se descubran las causas y los obstáculos del desempeño y que surjan ideas constructivas. Como regla empírica, el supervisor debe hablar sólo durante 30 o 35 por ciento del tiempo de la entrevista. El resto se limitará a escuchar las respuestas de los empleados.

- *Expresar aprecio*. Por un lado, el elogio es un poderoso motivador y, por otro, los empleados buscan retroalimentación positiva. Es benéfico comenzar reconociendo los logros del empleado para que esté menos a la defensiva. Se recomienda evitar el uso de la "técnica del emparedado", en la que los enunciados positivos son seguidos por otros negativos, a los que luego siguen otros positivos. Esto le advierte al empleado que después del elogio seguirá la crítica.
- *Minimizar la crítica*. Hasta los empleados más estoicos sólo pueden absorber cierta cantidad de crítica antes de ponerse a la defensiva. Si una persona tiene demasiadas áreas que requieren mejora, los gerentes deberán enfocarse en los puntos objetivos más problemáticos o que son más importantes para el puesto.
- *Cambiar la conducta, no a la persona*. Cuando se maneja un área de conflicto, hay que recordar que la persona no es mala, sino, en todo caso, las acciones que realiza en el puesto. Hay que evitar las sugerencias de cambiar características personales. Para las personas es difícil cambiar lo que son; generalmente, es mucho más fácil cambiar la manera en que actúan.
- *Enfocarse en la solución de problemas*. Con frecuencia, esto requiere un análisis de las causas, pero, en definitiva, la entrevista de evaluación debe orientarse a hallar la solución.
- *Apoyar*. Una de las mejores técnicas para el proceso de solución de problemas es que el gerente le pregunte al empleado: "¿Qué puedo hacer para ayudar?". Es frecuente que los empleados atribuyan los problemas de desempeño a obstáculos reales o percibidos (procedimientos burocráticos o recursos inadecuados, por ejemplo). Al ser abierto y apoyar, el gerente comunica al empleado su intención de que tratará de eliminar los obstáculos externos y trabajará con él para alcanzar normas más elevadas.
- *Establecer metas*. Al establecer metas junto con el empleado, el gerente debe tomar en cuenta estas recomendaciones:
  - Destacar las fortalezas sobre las que el empleado puede construir, en vez de las debilidades que debe superar.
  - Concentrarse en las oportunidades de crecimiento existentes dentro del marco del puesto actual.
  - Limitar los planes a algunos puntos importantes que pudieran lograrse en un lapso razonable.
  - Establecer planes específicos de acción tendientes a lograr cada meta.
- *Dar seguimiento en forma cotidiana*. La retroalimentación del desempeño debe ser parte continua del trabajo de un gerente, ya que ésta es más útil cuando se genera de manera inmediata y es específica para cierta ocasión.
- *Evitar los mensajes dobles*. No es conveniente emplear frases dobles como: "Te ves bien con ese vestido, pero no me gusta el color". Como se puede observar, no se sabe si este tipo de retroalimentación es positiva o negativa. Es mejor ser directos.
- *Se debe dar en primera persona*. Al hacer un comentario, es recomendable hablar en primera persona, ya que vamos a externar la forma en que nosotros percibimos la situación, sin comprometer la opinión de otras personas con nuestro punto de vista.
- *Se debe pedir permiso para dar la retroalimentación*. Es conveniente determinar si la persona que va a recibir la retroalimentación se siente con la disposición de aceptarla. Para que tenga efecto la retroalimentación, debe existir la actitud de recibirla, pues es una ayuda para la persona.

Fuentes de desempeño poco eficaz

Cada individuo tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en su desempeño. Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente se enfoque en tres elementos interactivos: habilidad (conocimiento y competencia técnica), esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) y condiciones externas (condiciones económicas desfavorables, territorios difíciles, entre otros). De esta forma, será más fácil detectar la fuente o fuentes de desempeño deficiente.

En la figura 9.6 se presenta un listado de las principales fuentes de desempeño ineficaz.

Políticas y prácticas de la organización
- Asignación de puestos ineficaz
- Capacitación insuficiente para el puesto
- Prácticas de empleo inútiles
- Permisividad en el cumplimiento de las políticas o normas laborales
- Dirección autoritaria
- Falta de atención a las necesidades o preocupaciones del empleado
- Comunicación inadecuada
- Relaciones de reportes poco claras

Problemas personales
- Problemas conyugales
- Preocupaciones financieras
- Trastornos emocionales (depresión, culpa, miedo, ansiedad)
- Conflicto entre las demandas en el trabajo y en la familia
- Limitaciones físicas, incluyendo las discapacidades
- Escasa ética laboral
- Otros problemas familiares
- Falta de esfuerzo
- Inmadurez

Factores relacionados con el puesto
- Requerimientos de trabajo poco claros o en cambio constante
- Aburrimiento
- Carencia de oportunidades de crecimiento o de progreso
- Conflicto entre la dirección y el empleado
- Problemas con los compañeros
- Condiciones de trabajo poco seguras
- Equipo o materiales no disponibles o inadecuados
- Incapacidad para realizar el trabajo
- Carga excesiva de trabajo
- Carencia de habilidades

Factores externos
- Baja industrial o competencia excesiva
- Limitaciones legales
- Conflicto entre las normas éticas y las demandas del puesto
- Conflicto entre sindicato y empresa

FIGURA 9.6 Fuentes de desempeño ineficaz

Una vez que se conoce el origen del problema, cabe plantear un curso de acción. Si el desempeño ineficaz persiste, quizá sea preciso transferir al empleado, tomar acciones disciplinarias o, en casos extremos, separar a la persona de la organización.

Evaluación de grupos

Como se recordará, un equipo es un conjunto restringido de personas reunidas en un mismo tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, para alcanzar una finalidad.

La evaluación es una de las funciones más complejas y difíciles de realizar en los equipos. No existe un modelo único aplicable a todos los equipos y a todas las situaciones. Las metodologías diseñadas son complementarias y, en este sentido, se recomienda su utilización según el caso y las características del equipo y su conductor.

Aunque no son las únicas, varias preguntas están en relación directa con el problema de la evaluación:

a) ¿Quién evalúa?
b) ¿Qué se evalúa?
c) ¿Cómo se evalúa?
d) ¿Cuándo se evalúa?

En cuanto a las dos primeras preguntas, se puede elaborar un cuadro que relacione quién evalúa y qué evalúa, tendiente a facilitar la percepción de los diversos cruces que se podrían plantear en el momento de la evaluación.

¿Quién evalúa?	**¿Qué se evalúa?**
■ Los integrantes del equipo	■ Los resultados alcanzados ■ La forma y el proceso en que se realizó la tarea ■ Los efectos puestos en juego en la realización de la tarea y en el alcance de los resultados previstos
■ Observadores externos y/o el conductor	
■ Los integrantes del equipo, el conductor y observadores externos	

Modelos de evaluación de grupos

Modelo sobre trabajo en equipo (Blake y Mouton). Estos autores han desarrollado el *grid* gerencial, un marco de dos dimensiones espaciales; en el eje de abscisas se ubica el interés por la producción o el desempeño, y en el eje de las ordenadas el interés por las personas. Se trata de un marco de referencia en el que es posible plantear diferentes enfoques sobre el liderazgo y confrontarlos, por un lado, con el interés por el desempeño y, por el otro, con el interés por los individuos.

En ambos casos se utiliza una escala de 1 a 9 de tal forma que en los extremos se definen las siguientes posibilidades (ver figura 9.7):

En el extremo **9-1** hay un máximo interés por la producción y un mínimo interés por la gente. Si la gente interfiere en la realización de la tarea, deberían diseñarse los mecanismos de control idóneos para disminuir al máximo su participación.
En el extremo **1-9** hay un mínimo interés por la producción y un máximo interés por la gente; induce un buen clima de las relaciones para establecer vínculos.
En el extremo **1-1** existe simultáneamente un mínimo interés por las personas y por la producción; se plantea un esfuerzo mínimo por realizar la tarea. Indica una situación especialmente conflictiva.
En el extremo **9-9** existe un elevado interés tanto por los resultados como por las personas, resaltando sinérgicamente el enfoque de equipo.

En el centro del cuadro, designado como **5-5**, se produce una situación intermedia en la que se equilibran las tareas con la satisfacción por el estilo de vinculación.

La aplicación del *grid* gerencial plantea y posibilita la movilización de aspectos del liderazgo en los equipos. La participación en el análisis facilita la comprensión y los acuerdos del estado actual del equipo y las acciones necesarias para el cambio hacia una situación más productiva.

<table>
<tr><td rowspan="11">Interés por la gente</td><td>Alto 9</td><td colspan="3" rowspan="3">1-9
Énfasis en las relaciones para lograr un clima amigable</td><td colspan="3"></td><td colspan="3" rowspan="3">9-9
Compromiso de la gente en el alcance de logros con respeto</td></tr>
<tr><td>8</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>7</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3" rowspan="3">5-5
Necesidad de equilibrar cumplimiento de tarea y estado de ánimo</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td colspan="3" rowspan="3">1-1
Mínimo interés por la gente y por realizar tareas</td><td colspan="3"></td><td colspan="3" rowspan="3">9-1
Mínima interferencia humana. Máximo control</td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Bajo 1</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td>Bajo 1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9 Alto</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="9">Interés por la producción</td></tr>
</table>

FIGURA 9.7 *Grid* gerencial diseñado por Blake y Mouton

Modelo de unidad organizacional sana y eficaz (C. Argyris). En este modelo se plantean tres características de eficacia:

a) La habilidad para recopilar información pertinente.
b) La habilidad para tomar decisiones razonables.
c) La habilidad para poner en práctica las decisiones.

Enfrentar situaciones rutinarias posibilita la recopilación de información repetitiva de situaciones predecibles, previsibles y normadas. Sin embargo, en las organizaciones no sólo se experimentan situaciones rutinarias, sino también situaciones imprevistas y cambiantes. Así entonces, el carácter turbulento de las organizaciones y su relación con el contexto, sus mutuas influencias, el carácter imprevisible y complejo de muchas situaciones requieren un nivel de entrenamiento del equipo que permita que la información necesaria fluya a fin de tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

Suele suceder que en el momento de la toma de decisiones, el equipo queda satisfecho con los acuerdos alcanzados y decide finalizar su gestión, pero sus integrantes se olvidan

de la etapa de cierre, es decir, de la asunción de responsabilidades para llevar a la práctica esas decisiones.

Los equipos deben evaluarse en función de su capacidad para planear, decidir e implementar su gestión eficazmente. Si los obstáculos que se presentan al equipo tienen su origen en los vínculos, sería recomendable la participación de un consultor especialista en este tipo de problemas.

Modelo por la forma de afrontar el conflicto (D. Tjosvold). Este autor señala la existencia de tres tipos de conflictos:

- El conflicto positivo, motor del desarrollo organizacional, basado en la confianza y el reconocimiento.
- El conflicto competitivo, que menosprecia las diferencias, genera sospechas y culpas, y hace que unos ganen sobre otros.
- El conflicto evitado, tendiente a pasar por alto las diferencias, reducir los riesgos y aislarse.

Para afrontar los conflictos, se recomienda "reconocer, e incluso celebrar la diversidad", ponerla a disposición del beneficio mutuo.

Además, en forma periódica, los grupos y organizaciones deben evaluar y reflexionar sobre cómo deben manejar sus conflictos.

Una planilla individual de análisis que facilite la posterior evaluación del equipo podría ser la siguiente:

El equipo	**Casi siempre**	**Habitualmente**	**Casi nunca**
Aborda positivamente el conflicto			
Compite en sentido de ganador-perdedor			
Evita afrontar los conflictos			

El grado de apertura de los integrantes del equipo para realizar este tipo de evaluaciones es un indicador de su disposición para afrontar situaciones conflictivas.

Un posterior "mapeo" de las distintas opiniones de los integrantes del equipo facilita la comprensión del estado actual del equipo y el abordaje de los casos concretos que pueden ser evaluados.

No se trata de problemas sencillos de resolver. Es menester poner sobre la mesa situaciones de tipo personal, afectivos, de relaciones, etcétera, y analizarlas con los demás integrantes. Esta labor puede realizarla el propio equipo en forma autodirigida, o con la participación de un profesional en calidad de consultor.

Vectores para evaluar grupos (Enrique Pichón Rivière) Este autor estableció algunos parámetros de evaluación de grupos a los que integró bajo el nombre de esquema del cono invertido. Se estima que en el nivel superior del cono se encuentra la dimensión explícita de la tarea del grupo. En la base se localizan los aspectos implícitos, latentes y situaciones básicas, como el miedo al cambio y las fantasías. Los parámetros de este modelo son:

A. Afiliación y pertenencia

Se denomina afiliación a aquella primera razón por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo. Las razones por las que las personas se afilian a los grupos pueden ser:

- Satisfacción de necesidades
- Interés en la tarea que realiza el equipo
- Interés por las personas que forman parte del equipo

Se llama pertenencia a una instancia diferente de la afiliación. Implica un compromiso mayor y una mayor integración del grupo. La pertenencia es la que posibilita la planeación, la elaboración de una categoría, la táctica, una técnica y una logística.

Lo que el coordinador percibe de su observación es el nivel o grado de pertenencia que manifiesta cada uno de los integrantes del grupo, lo que permite conocer el nivel de integración grupal.

B. Cooperación

La cooperación es un elemento sustantivo que le da dirección a la tarea del grupo y posibilita que los integrantes trabajen en concordancia con otros.

En equipos de alta competitividad, la especialización funcional y la polifuncionalidad resultan una de las claves de la producción del equipo, y, aunque se trata de claves necesarias, no son suficientes. No basta tener un conjunto de personas competentes y especializadas para que, en el momento de la acción, haya equipo.

La cooperación permite evaluar, a través de los resultados, la tarea realizada. Pero la calidad de la cooperación no se adquiere con recetas ni se mantiene necesariamente a través del tiempo.

La cooperación resulta una herramienta de evaluación para el conductor del equipo. Él puede tener una perspectiva del nivel de cooperación entre los distintos integrantes del equipo y plantear estrategias para su optimización.

C. Pertinencia

El equipo tiene una tarea explícita que por mandato o cualquier otro medio es la que hace que el equipo se constituya para alcanzar un resultado; pero además existen tareas implícitas que hacen referencia a los niveles de comunicación interpersonal, a los obstáculos vinculados con los conocimientos y los contenidos, y a los efectos que produce la realización de la tarea.

Para poder evaluar la pertinencia, deberá describirse previamente de la forma más precisa posible la tarea a realizar, para determinar estándares de tarea del equipo. Una vez definidos estos estándares de operatividad, es conveniente realizar un cuadro (ver figura 9.8) que permita evaluar las distintas relaciones posibles entre pertinencia del grupo, tarea y resultados alcanzados.

La utilización de este cuadro no es lineal. Se pueden plantear distintas articulaciones entre las variables. Por ejemplo, la tarea puede estar parcialmente realizada, registrar un bajo nivel de pertinencia y alcanzar los resultados. Se pueden incluir nuevas variedades de articulación de variable, agregando columnas o variándolas.

D. Comunicación

La comunicación que se establece entre los miembros del grupo toma en cuenta no sólo el contenido del mensaje, sino también el cómo y el quién de ese mensaje. Existen obstáculos en la comunicación que son perturbadores y producen malentendidos o conflictos, comúnmente denominados ruidos.

7	Alto	Realizada	Alcanzados
6			
5			
4	Medio	Parcial	Parcial
3			
2			
1	Bajo	No realizada	No alcanzados
	Nivel de pertinencia	*Tarea*	*Resultados*

FIGURA 9.8 Cuadro que permite relacionar el nivel de pertinencia, la tarea y los resultados obtenidos por un equipo

La flexibilidad de los canales formales de comunicación ascendente y descendente tiene efectos cualitativos y cuantitativos en la producción de las organizaciones y equipos, y facilita la vinculación.

En la práctica, los integrantes de los equipos utilizan en sus comunicaciones interpersonales palabras o enunciados que, aunque sean de uso generalizado, tienen una acepción específica para ellos, diferente del significado cotidiano. El lenguaje común, propio del equipo, favorece la creación de ciertos rituales, que con el transcurso del tiempo pueden constituirse en mitos del equipo, en valores compartidos que fortalecen su cohesión y contribuyen a la sensación de pertenencia de sus integrantes.

La comunicación debe ser evaluada por el conductor o coordinador en sus múltiples variables y posibilidades: entres dos de sus integrantes, entre el conjunto de personas, en relación con otros grupos, etc. Por sus características, la comunicación se constituye en uno de los factores a evaluar que determina incluso la modalidad de los anteriores.

E. Aprendizaje

Es la suma de información de los integrantes del grupo, en la que se cumple la ley de la dialéctica de transformación de cantidad en calidad. Cuando la estructura de los vínculos se estanca por la existencia de los miedos básicos (el temor al ataque de lo nuevo y a la pérdida de lo conocido) la comunicación y el aprendizaje se paralizan, y el grupo se convierte en una estructura estática que impide la adaptación activa a la realidad. El aprendizaje implica, entonces, la adaptación activa, la posibilidad de modificarse y modificar la realidad. El propósito de este cambio es alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende, una conducta más efectiva, llamada competencia, que no sólo se define por las capacidades (lo que las personas pueden hacer), sino también por el valor y la voluntad de hacer, y por lo que la persona es (personalidad y actitudes).

Si la meta del aprendizaje es mejorar la calidad de las acciones de alguien, a este concepto se le denominará competencia, que es factible de ser evaluada.

Cuándo y cómo evaluar la gestión de los equipos

La evaluación de los equipos ha de realizarse en diferentes momentos cruciales:

1. *Antes del inicio de la tarea, en la etapa de planeación*.
Los equipos planean su tarea para alcanzar los resultados. La actividad misma de planear implica la realización de una evaluación.

PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA HAY QUE BASARSE EN LAS FORTALEZAS Y EN LAS DEBILIDADES, EN LAS POSIBILIDADES Y EN LAS IMPOSIBILIDADES. PLANEAR ES EVALUAR.

La planeación puede incluir aspectos técnicos, vinculados con las operaciones a seguir para desarrollar la tarea.

En este momento también es pertinente realizar encuestas individuales, basadas en las expectativas de los miembros del equipo en relación con los demás integrantes, la tarea a realizar o los resultados esperados.

Estas encuestas son un instrumento significativo a la hora de efectuar los análisis posteriores, para ajustar la tarea y los resultados esperados, ya sea durante la realización de la tarea o al finalizar ésta.

2. *Durante la realización de la tarea*.
La utilización de cuestionarios autoadministrados para tal efecto, o alguna otra técnica, permite al equipo realizar un análisis del avance logrado en la tarea en común, las dificultades o pasos para llegar al resultado y los obstáculos tecnológicos o comunicacionales que deben encararse para alcanzar los resultados.

Como técnica de análisis del proceso del equipo y de facilitación de la planeación, la actividad de evaluación es una herramienta poderosa para confrontar en el momento del alcance de los resultados.

3. *Una vez alcanzados los resultados*.
En este momento se pueden instrumentar varias de las técnicas explicadas a lo largo de este capítulo. Su utilidad radica fundamentalmente en que son una herramienta de aprendizaje y planeación.

A través de la construcción de indicadores se puede diseñar una técnica de análisis que, desde la óptica del conductor, y en lo posible consensuada en el equipo, resulte conveniente para su crecimiento y producción "energética".

EJERCICIO 1

Objetivo: Ejercicio de evaluación del equipo
Tiempo estimado: 35 minutos
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Encierre en un círculo el número con el cual calificaría cada uno de los aspectos mencionados. En cada caso, el extremo de la escala corresponde al enunciado más cercano a él.

	Misión	
Poco conocida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Conocida y asumida por todos.
Se pierde tiempo y energía en distintas direcciones.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Las energías de todos se dirigen a conseguir la misión.
	Conflicto de roles	
No se sabe quién hace qué.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Todo el mundo sabe lo que tiene que hacer.
	Compartir información	
Creo que hay personas que se guardan información.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Todos comparten información con todos.
	Liderazgo	
Se impone en todo momento.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Compartido y participativo.
	Toma de decisiones	
Si no se ejerce cierta presión, las decisiones no se implementan.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Se ponen en práctica y todos se apoyan.
	Reuniones	
A las reuniones asisten personas a las que no les interesan los temas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	En las reuniones sólo están los que tienen que estar.
Cada uno va a resolver lo suyo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Hay elevado compromiso personal con los objetivos de cada reunión.
	Conflictos	
Se pasan por alto, se les resta importancia o se esconden.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Se confrontan y sirven para el crecimiento del equipo
	Comunicación	
Cerrada. La gente no se siente con libertad para expresarse.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Todos pueden expresar su opinión libremente.
No se escucha habitualmente a los miembros del equipo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Todas las opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta.
	Normas	
Las normas y valores de este equipo hacen que uno no se sienta bien.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Las normas y valores del equipo hacen que uno se sienta bien.
Tenemos poca conciencia de cuáles son los valores culturales de esta empresa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Las normas y cultura del equipo están integradas en el mismo y las divulgamos.
	Recursos	
No se utilizan las capacidades y energías.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Se utilizan y se potencian las capacidades y energías.
	Apoyo	
Cada uno ve sólo por sí mismo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Hay apoyo y aliento mutuo entre los miembros.
	Confianza	
Hay mucha desconfianza.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Hay mucha confianza.

EJERCICIO 2

Objetivo: Identificación de problemas dentro de los equipos. ¿Hasta qué grado existe evidencia de ciertos problemas en su equipo?
Tiempo estimado: 45 minutos
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Marque con una "X" los números que indican su respuesta en cada una de las 14 afirmaciones del siguiente cuestionario, de acuerdo con los siguientes criterios:

1 o 2: No es cierto o tiene poca evidencia de que el problema mencionado se presente.
3: Existe alguna certeza o evidencia, pero no está seguro de su respuesta.
4 o 5: Es totalmente cierto, hay alta evidencia del problema.

PROBLEMA	**Grado de evidencia**				
	Poca		Alguna	Alta	
1 Baja producción en los resultados del área de trabajo.	1	2	3	4	5
2 Agravios o quejas dentro del área de trabajo.	1	2	3	4	5
3 Conflictos u hostilidad entre los miembros del área.	1	2	3	4	5
4 Confusión respecto de las tareas asignadas a cada persona.	1	2	3	4	5
5 Falta de metas u objetivos claros o poco compromiso con las metas y objetivos.	1	2	3	4	5
6 Pereza o falta de interés por parte de los miembros.	1	2	3	4	5
7 Falta de innovación, toma de riesgos, imaginación o iniciativa.	1	2	3	4	5
8 Juntas de trabajo poco efectivas.	1	2	3	4	5
9 Problemas al trabajar con el líder.	1	2	3	4	5
10 Comunicaciones pobres: las personas sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no se hablan.	1	2	3	4	5
11 Falta de confianza entre el jefe y un miembro del equipo, o entre los miembros.	1	2	3	4	5
12 Se toman decisiones que las personas no entienden o no aceptan.	1	2	3	4	5
13 Las personas sienten que el buen trabajo no es reconocido.	1	2	3	4	5
14 No se anima a las personas a trabajar juntas en un mejor esfuerzo de equipo.	1	2	3	4	5

Suma total de puntos marcados

	Interpretación de resultados
Puntuación	**Significado**
14 a 28	Existe poca evidencia de que su equipo necesite formación.
29 a 42	Existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata.
43 a 56	Debe considerar planear un programa de formación de equipos.
Sobre 56	La formación de equipo deberá ser una alta prioridad para su equipo.

EJERCICIO 3

Objetivo: Evaluar el desempeño de cada miembro del equipo y su percepción de los demás integrantes.
Tiempo estimado: 45 minutos
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Reproduzca el siguiente formato y proporcione una copia a cada integrante del equipo a evaluar. Al terminar de completarlo, el líder del equipo, concentrará las calificaciones para cada individuo y hará una retroalimentación con esos datos y los comentarios que se hubieren dado.

Formato de autoevaluación y coevaluación

Evaluación de integrantes de equipo

Nombre del integrante: _____

Equipo: _____

Supervisor: _____

Trabajo a evaluar: _____

Fecha: _____

Por favor, evalúe el trabajo de los integrantes de su equipo asignándoles un puntaje del 0 al 5 de acuerdo con la escala indicada abajo. Sea honesto en su apreciación.

Para ayudarlo(a) a hacer una evaluación objetiva, tome en cuenta lo siguiente:

RESPONSABILIDAD. ¿Cumple a tiempo con las actividades que se le asignan?, ¿las hace de acuerdo con lo esperado?, ¿es confiable?

MOTIVACIÓN. Se refiere al interés y actitud mostrados hacia el trabajo en el proyecto. ¿Trabaja con ganas y entusiasmo?, ¿anima a los compañeros de equipo a lograr los objetivos planteados?, ¿se interesa por el trabajo de sus compañeros en equipo?

COLABORACIÓN. ¿Apoya a los compañeros del equipo?, ¿comparte la información relevante?, ¿promueve el trabajo en equipo?, ¿se preocupa por el trabajo de sus compañeros de equipo?

CONTRIBUCIÓN. Se refiere al valor de la contribución del miembro al equipo. ¿Propone alternativas de acción que tienen sentido?, ¿piensa que la contribución del miembro al equipo tiene valor y que repercute positivamente en el desempeño de su equipo?

ESCALA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Nulo (0) Pésimo (1) Malo (2) Regular (3) Bueno (4) Excelente (5)

(Favor de autoevaluarse también)

INTEGRANTE	RESPONSABILIDAD MOTIVACIÓN	COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN

COMENTARIOS: Justifique sus calificaciones y sugiera cómo pueden mejorar su evaluación. Si lo requiere, utilice hojas adicionales:

_____

_____

BIBLIOGRAFÍA

BADER, Gloria, Audrey E. Bloom y Richard Chiang, *La medición del desempeño de un equipo: guía práctica para encontrar las claves del éxito*, tr. de Jorge Gorin, Buenos Aires, Granica-TEC Consultores, c1999.

BOUNDS y Woods, *Supervisión*, México, Thomson, 1999.

GRADOS, Jaime A., Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro, *Calificación de méritos: evaluación de la conducta laboral*, México, Trillas, 1990.

HARRIS, Chris, *Building innovative teams: strategies and tools for developing and integrating high performance innovative groups*, Nueva York, Macmillan, c2003.

Hellriegel y Slocum, *Administración*, 7ª. ed., México, Thomson, 1998.

_____, *Comportamiento organizacional*, 8ª. ed., México, Thomson 1999.

HOLPP, Lawrence, *Dirija el mejor equipo de trabajo*, tr. de Carlos Ossés, Madrid, McGraw-Hill, c2003.

LOMBARDI, Vince, *Entrenamiento para el equipo de trabajo: la estrategia para triunfar hoy*, México, Pax, 2000.

MADDUX, Robert B., *Evaluación efectiva del desempeño,* México, Trillas, 1991.

MONTEBELLO, Anthony R., *Equipos de trabajo extraordinarios: habilidades para dirigir una organización*, México, Pax, 2000.

REES, Fran, *Equipos de trabajo: 10 pasos para obtener resultados*, México, Prentice Hall, 1998.

SENLLE, Andrés, *Evaluar la gestión y la calidad: Herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000, 2003.

THIAGARAJAN, Sivasailam y Glenn Parker, *Equipos de trabajo: actividades y juegos de integración*, México, Pearson, 2000.

WEST, Michael A., *El trabajo eficaz en equipo*, tr. de Joan Carles Guix, Barcelona, Paidós, 2003.

PÁGINAS WEB

http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm
Evaluación del desempeño
El sitio describe una serie de métodos que se utilizan para el proceso de evaluación.

http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/edap.htm
Evaluación del desempeño y análisis del potencial (desarrollo futuro)
Esta referencia contiene amplia información sobre el trabajo en equipos y diferentes métodos de evaluación.

http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/19/mngmnteam.htm
Cómo crear equipos que realmente funcionen
En este sitio se presenta una explicación de las características deseables de quienes llevan a cabo la evaluación de los equipos de trabajo.

http://www.profiles-spain.com/Evaluar.htm
¿Por qué evaluar?
Aquí se encontrará una explicación sencilla y muy completa sobre los motivos de la evaluación de los trabajadores, los errores más frecuentes en la administración del personal y otros datos de importancia en el tema de evaluación.

http://www.us.es/creeuita/trabajo_grupos.doc
Trabajo en grupo
En este sitio se encontrará una vasta explicación del trabajo en grupo, sus características y los roles de las personas que integran un grupo de trabajo.

Capítulo 10

Dirección y liderazgo

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar las cualidades y diferencias básicas entre un directivo y un líder.
- Señalar las habilidades que el director y el líder utilizan en la organización de sus labores cotidianas.
- Conocer las diferentes teorías del liderazgo y su enfoque situacional, a partir del entorno organizacional y las características de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Dirección y liderazgo son dos términos que, en su concepción tradicional, tienen un significado diferente. Sin embargo, los directivos ahora tienen el gran reto de cumplir con ambas acepciones: por un lado, lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización maximizando resultados y minimizando costos y, por otro, convertirse en personas confiables y humanas para los miembros de la organización.

El liderazgo es un término difícil de definir. Pero para efectos didácticos y prácticos a continuación se proporciona una definición elaborada a partir de las aportaciones de varios autores:

Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza

y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

DIFERENCIA ENTRE LÍDERES Y ADMINISTRADORES

La administración incluye planeación, organización, dirección y control. Aunque el liderazgo es parte del trabajo de un administrador, éste deberá dedicar mucho tiempo al proceso administrativo. El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras que la administración se enfoca en mantener el equilibrio. Un líder eficiente inspira a la gente a trabajar con ahínco para aumentar la productividad. Un administrador eficaz se asegura de que la gente reciba el pago adecuado por su esfuerzo.

La administración es más formal y utiliza un conjunto explícito de herramientas y técnicas, basadas en el razonamiento y la prueba, que se aplican a una variedad de situaciones. Comprende menos emoción hacia el exterior y un proceder más mesurado para alcanzar las metas. El administrador especifica y formula las estrategias para alcanzar esas metas, es decir, es el ejecutante de la visión del líder.

El liderazgo requiere del trabajo en equipo y la cooperación de una vasta red de personas que deben ser motivadas. El líder con frecuencia muestra entusiasmo, pasión e inspiración para conseguir altos niveles de ejecución en las demás personas. Utiliza la imaginación y ciertas técnicas creativas para dar solución a problemas con la finalidad de producir un cambio; crea la visión que habrá de despertar la motivación de sus seguidores y de él mismo.

Cabe aclarar que hay quienes tienen la concepción errónea de que el liderazgo es la parte "buena" e importante de este binomio, en tanto que la administración es la parte sin talento que sólo busca conservar el *statu quo*. El liderazgo es parte integral de la administración, pero no es sustituto de ésta. El líder también debe llevar a cabo las funciones que competen a la administración.

Otra forma de entender el liderazgo consiste en considerarlo tanto una relación como una asociación o participación entre el líder y los miembros del grupo. El término participación refleja el poder relativamente equivalente entre el líder y todos los elementos de una organización. Estos últimos tienen derecho a diferir de la opinión del líder y esto, incluso, podría considerarse como una aportación valiosa. Tanto el líder como los miembros que encabeza son responsables de los resultados positivos y negativos que se generen a partir de su interacción. La tabla 10.1 muestra una lista comparativa entre la actuación de los directivos y los líderes.

APRENDER A SER LÍDER

Es posible aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades y las formas de comunicarse propias de un líder. También es posible dominar las teorías, estrategias y tácticas del liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios. Lo que no puede adquirirse fácilmente son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, las sutilezas, los deseos, la empatía y la euforia que caracterizan a los líderes.

La formación de un líder depende de varios factores:

Genética e infancia. El liderazgo de una persona se ve favorecido si ésta ha nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas, y si en su infancia tuvo experiencias

Tabla 10.1 Las acciones de los directivos en comparación con las acciones de los líderes

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión de corto plazo	Tienen una visión de largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el *statu quo*	Desafían el *statu quo*
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsión y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Aceptan riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-a-posición	Utilizan la influencia de persona-a-persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de ser líderes

que la acercaron al liderazgo. La mayoría de los autores coinciden en afirmar que las experiencias de los primeros años de la vida tienen amplia influencia en el desarrollo de un líder. Entre ellas, las que parecen influir más son las relacionadas con el éxito y el fracaso, el estímulo y la crítica, la experimentación, la disciplina y todas aquellas que, o bien nos ayudan a desarrollar una sensación de confianza y necesidad de logros, o bien nos previenen de hacerlo. Estas experiencias no tienen que ser necesariamente positivas.

Educación. El líder necesita un tipo de educación adecuada, no necesariamente formación. La formación pretende desarrollar técnicas y habilidades. La educación no lleva a las técnicas, sino a la información y al conocimiento, los cuales, en las manos adecuadas, conducirían al entendimiento e incluso a la sabiduría. Los futuros líderes deberían estar expuestos a todo tipo de artes liberales, desde la ciencia hasta la literatura, desde las matemáticas hasta la

historia, para así tener un cúmulo de conocimientos y de información que les serán útiles en su labor.

Experiencia. Es necesario experimentar el liderazgo al inicio de nuestra carrera, buscar las oportunidades para intentar convertirse en líder, para arriesgar y aprender de los triunfos y de los fracasos. Este tipo de experiencias parecen esenciales para desarrollar una amplia gama de habilidades y perspectivas del liderazgo, porque ellas enseñan a las personas tanto las dificultades del liderazgo como su potencial para producir cambios.

Fracasos. Son experiencias absolutamente necesarias para llegar a ser líder. Son la chispa que enciende las primeras lecciones del liderazgo y las funde en la conciencia. Los problemas, los trabajos difíciles, las circunstancias fuera de control y nuestros propios errores constituyen el currículum básico del líder.

Formación objetiva. Una pequeña formación puede ayudar a perfeccionar su estilo de liderazgo, pero recuerde que existen límites reales sobre lo que la formación puede hacer por usted. Esto no quiere decir que estas experiencias no ayuden a perfilar las habilidades comunicativas o interpersonales de un líder; significa que las personas no se convertirán en líderes sólo gracias a ellas. Tenga cuidado con los folletos elegantes sobre cursos de formación y anuncios que se publican en revistas que prometen hacer de las personas unos líderes sobresalientes en unas cuantas clases, o con algunas cintas de video o una hora de charla. Recuerde el viejo adagio de que algo así "es demasiado bueno para ser verdad".

Características esenciales de los líderes

En las tablas 10.2 a la 10.8 se resumen las características que debe tener un líder de acuerdo con diferentes autores.

Tabla 10. 2 Ingredientes básicos del liderazgo, según Warren Bennis

Ingrediente básico	Significado
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente, así como la fuerza para persistir en caso de contratiempo e, incluso, de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, de su franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha asimilado por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.
Curiosidad	Se cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando asumir riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Tabla 10.3 Las siete megahabilidades del liderazgo, según Burt Nanus

Megahabilidad	Significado
Visión de futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
Dominio de los cambios	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa	Demuestra tener las habilidades para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la interdependencia	Inspira a otros a tener ideas y a confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar en conjunto soluciones a los problemas.
Altos niveles de integridad	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Tabla 10.4 Las características de los líderes basados en los valores, según James O'Toole

Característica	Significado
Integridad	Nunca pierde de vista sus objetivos ni compromete sus principios.
Confianza	Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
Sabe escuchar	Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
Respeto por los seguidores	Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

Tabla 10.5 Los siete hábitos de la gente altamente efectiva , según Stephen Covey.

Hábito	Significado
Ser proactivo	Es responsable de su propio comportamiento. No culpa a las circunstancias, ni a sus condiciones por su conducta. Elige su respuesta para cada situación y persona.

Empezar con un fin en la mente	Puede visualizar el futuro que quiere conseguir. Tiene una idea clara de dónde quiere ir y qué quiere conseguir. Vive la vida de acuerdo con unas creencias, principios o verdades fundamentales que sostiene profundamente.
Poner las cosas importantes en primer lugar	Lleva una vida disciplinada. Se centra en aquellas actividades de gran importancia, aunque no necesariamente urgentes: todo ese tipo de cosas que sabemos que tenemos que hacer, pero que no hacemos porque no son urgentes. Dice "no" a cosas que parecen urgentes pero que no son importantes.
Pensamiento ganar – ganar	Tiene una mentalidad de abundancia. Cree que hay mucho para todo el mundo. No cree que para que una persona triunfe, otra tenga que fracasar. Busca soluciones sinérgicas a los problemas. Intenta encontrar soluciones con las que se beneficien todas las partes.
Primero entender, antes de ser entendido	Escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto en el sentido emocional como en el intelectual. Diagnostica antes de aconsejar.
Sinergia	Es creativo. Es pionero y explorador. Cree que el todo es más importante que la suma de las partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir con base en esas diferencias. Cuando se le presentan dos alternativas conflictivas, busca una tercera, más creativa.
Afinar	Busca continuamente mejorar, innovar y refinar. Siempre quiere aprender algo nuevo.

Tabla 10.6 Las ocho características perceptibles de los líderes centrados en sus principios, según Stephen Covey

Características	Significado
Aprendizaje continuado	Intenta formarse, asistir a cursos, escuchar, preguntar.
Orientación de servicio	Ve la vida como una misión, no como una carrera.
Irradia energía positiva	Es alegre, agradable, feliz, optimista, positivo, invencible, entusiasta, ilusionado y cree en la gente.
Cree en otras personas	No reacciona exageradamente ante los comportamientos negativos, no guarda rencores; no etiqueta ni estereotipa ni prejuzga a las personas.
Lleva una vida equilibrada	Es equilibrado, moderado, templado, sabio, sensible, simple, directo, no manipulador, activo física y socialmente. No es un fanático, mártir o adicto. No se obsesiona. Elogia y culpa proporcionalmente y está contento con el éxito de los demás.
Ve la vida como una aventura	Es valiente, imperturbable, un explorador totalmente flexible que salva su vida.
Sinergia	Es un catalizador productivo y sabe actuar sobre los cambios inteligentemente.
Comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para autorrenovarse	Realiza ejercicio aeróbico. Le gusta leer, escribir, resolver problemas. Es emocional pero paciente. Escucha con empatía y muestra amor incondicional.

Tabla 10.7 Atributos del liderazgo, según Max DePree

Atributo	Significado
Integridad	Demuestra integridad en su comportamiento.
Confianza	Confía en las capacidades de los demás. Permite que sus seguidores hagan aquello que mejor saben hacer.
Perspicacia	Muestra intuición aguda, sabiduría y buen juicio.
Preocupación por el espíritu humano	Comprende las preocupaciones, ansias y luchas del espíritu humano.
Valentía en las relaciones	Se enfrenta a decisiones serias. Actúa con total honestidad.
Sentido del humor	Tiene una perspectiva amplia de la condición humana que responde a muchos puntos de vista. Tiene sentido del humor.
Energía intelectual y curiosidad	Acepta la responsabilidad de aprender frenéticamente.
Respeto al futuro, atención al presente y comprensión del pasado	Es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. Construye sobre el trabajo de sus antecesores.
Previsibilidad	No actúa según se le antoja.
Amplitud	En su visión de lo que la organización puede conseguir, caben contribuciones de cualquier procedencia. Su visión es lo suficientemente amplia como para contener multitudes.
Comodidad con las ambigüedades	Sabe dar sentido al caos.
Presencia	Se detiene a hacer y responder preguntas. Es paciente. Escucha los problemas. Intenta comprender todos los matices. Siempre es el primero.

Tabla 10.8 Atributos del liderazgo, según John Gardner

Atributo	Significado
Vitalidad física y resistencia	Tiene un nivel de energía elevado y es resistente físicamente.
Inteligencia y buen juicio en sus actuaciones	Puede combinar datos firmes, datos cuestionables e intuiciones para llegar a una conclusión correcta.
Buena voluntad para aceptar responsabilidades	Tiene un impulso que lo lleva a querer tomar la iniciativa en situaciones difíciles. Da un paso adelante cuando nadie más lo daría.
Competencia en las tareas	Conoce lo que tiene entre manos.
Comprensión por sus seguidores y sus necesidades	Comprende a los seguidores con los que trabaja.

Habilidad en el trato con las personas	Puede apreciar con exactitud la disponibilidad o resistencia de los seguidores para moverse en una determinada dirección. Saca todo el provecho posible a sus razones y comprende sus sensibilidades.
Necesidad de logro	Tiene una presión que lo impulsa a lograr resultados.
Capacidad para motivar	Se comunica persuasivamente. Impulsa a la gente a actuar.
Valentía, resolución, firmeza	Está deseando asumir riesgos. Nunca abandona. Se mantiene en la carrera.
Capacidad para ganarse la confianza de la gente	Tiene una extraordinaria habilidad para ganarse la confianza de la gente.
Capacidad de dirigir, decidir y establecer prioridades	Realiza las tareas directivas tradicionales perfectamente: establece objetivos y prioridades, formula una línea de conducta, selecciona personas de confianza y delega.
Confianza	Continuamente se nombra a sí mismo para tareas de liderazgo. Confía en que otros reaccionarán positivamente a su oferta de liderazgo.
Influencia, dominio, asertividad	Se siente impulsado a asumir responsabilidades.
Adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque	Puede cambiar el enfoque, rápidamente y sin dudar, de una táctica fallida a otra diferente, y si ésta tampoco funciona, cambiará a otra.

Cualidades del liderazgo, según Atila

Lealtad: Estar en desacuerdo no significa necesariamente deslealtad, pero todo el que participe activamente o impulse acciones en contra del bien de la organización debe considerarse desleal. En aquellos casos en que las acciones y las actitudes desleales no puedan corregirse, será preciso no tener contemplaciones y prescindir de quienes sólo sirven para minar nuestra causa.

Valor: Significa tener la entereza imprescindible para cumplir las misiones encomendadas y la valentía de aceptar los riesgos del liderazgo. También implica no retroceder ante los obstáculos ni acobardarse o desconcertarse ante la adversidad. El papel de un jefe supone periodos de soledad y desesperación, durante los cuales podría sentirse objeto de burla o rechazo. Los jefes deben ser pacientes en el cumplimiento de sus tareas; deben tener el valor de actuar con confianza y superarse en tiempos de incertidumbre o peligro, lo mismo que en épocas de prosperidad.

Deseo: Se refiere a un firme anhelo personal, es decir, un afán por influir en las personas, los procesos y los desenlaces.

Resistencia emocional: En la escala del liderazgo, cada nuevo peldaño exige un mayor control sobre las emociones experimentadas por los jefes. Los jefes, independientemente del nivel que ocupen, poseen la fuerza necesaria para recobrarse con rapidez si surge alguna contrariedad, y llevan adelante las responsabilidades de su cargo sin perder su sangre fría ni su claridad de visión.

Resistencia física: Los jefes tienen que nutrir sus cuerpos con alimentos básicos y saludables. Un líder no puede dirigir desde su lecho. La gente pierde energía cuando se atiborra de comida o bebe en exceso. Un cuerpo mal utilizado acaba deteriorándose.

Comprensión: No debe confundirse la comprensión con la simpatía, ya que esta última podría conducir a una imprudente compasión en tiempos en los que, ante todo, hay que perseguir el bien del grupo usando la diplomacia sutil o la acción.

Decisión: Los jefes jóvenes deben aprender a tomar decisiones, a saber cuándo actuar y cuándo no hacerlo, teniendo en cuenta todos los hechos relativos a la situación, responsabilizándose además por desempeñar su papel de jefes. La vacilación y la indecisión desorientan y desaniman a los subalternos, a los iguales y a los superiores; por añadidura, benefician al enemigo.

Anticipación: Gracias a la observación y a los instintos agudizados por la experiencia, un jefe debe anticipar pensamientos, acciones y consecuencias. La anticipación supone un nivel de riesgo aceptado de buen grado por un jefe capaz de superarse, cuando otros se escudan en la comodidad de la seguridad personal.

Oportunidad: Para todos los actos del liderazgo resulta esencial la oportunidad en los consejos y en las acciones. Con frecuencia se adquiere esta habilidad después de haber conocido el fracaso. Saber con quién estamos tratando, sus motivos, reacciones, prioridades y ambiciones es algo que proporciona elementos de juicio, incluso cuando se busca aprobación para la petición más sencilla.

Espíritu de victoria: El deseo intrínseco de ganar constituye una cualidad esencial del liderazgo. No es necesario ganar siempre; sin embargo, es preciso ganar las contiendas importantes. Quien carece de espíritu de competencia es, sin duda, un individuo débil, expuesto a aceptar la derrota ante el más mínimo desafío.

Seguridad en sí mismo: El entrenamiento adecuado, sin olvidar la experiencia, hace que en los líderes se desarrolle un sentimiento de seguridad en sí mismos, lo cual les ayudará a afrontar los retos inherentes al liderazgo.

Credibilidad: Los jefes tienen que ser dignos de credibilidad. Amigos y enemigos deben creer tanto en sus palabras como en sus acciones. Los jefes necesitan demostrar palpablemente que poseen inteligencia e integridad para brindar información correcta. Aquellos líderes que carezcan de credibilidad no conseguirán obtener la adecuada influencia.

Tenacidad: La cualidad de no cejar en el empeño de cumplir los cometidos que le hayan sido asignados es una cualidad deseable y esencial en un líder. El débil sólo persevera cuando las cosas marchan bien. El fuerte persevera y sigue adelante sin que en él hagan mella el desaliento, la decepción e incluso el abandono en que pudieran dejarle.

Organización: Se refiere a poseer las cualidades esenciales de ordenación y control. El líder tiene que actuar de una forma que inspire confianza y lealtad. No hay que engañar a los subalternos; por el contrario, éstos requieren ser guiados, preparados y gratificados por

sus actos. El castigo debe considerarse como un último recurso, y aplicarse sólo cuando hayan fracasado todos los demás intentos encaminados a meter en cintura al rebelde.

Las investigaciones han demostrado una y otra vez que no tenemos que pensar en los atributos de los líderes de manera rígida. Los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, así como del contexto y el modo de ser de los seguidores.

Algunos investigadores creen que existen unos cuantos atributos que son realmente importantes, mientras que el resto de las características son opcionales o dependientes de la situación. Podremos entender mejor a los líderes, si nos centramos menos en las características, y más en las relaciones entre ellos y sus seguidores. El hecho de tener seguidores de buena voluntad es la única cuestión que claramente diferencia a quienes son líderes de quienes no lo son. Los seguidores son el elemento fundamental que define a todos los líderes en todas las situaciones.

Cuando la relación entre el líder y sus seguidores deja de verse como algo corriente y de escaso interés, para empezar a considerarse como algo central en la comprensión del liderazgo, se obtienen nuevas perspectivas, las cuales Warren Blank resume en lo que denomina las nueve leyes naturales del liderazgo:

1. Un líder tiene seguidores, que son aliados de buena voluntad.
2. El liderazgo es una acción recíproca.
3. El liderazgo sucede igual que algún acontecimiento.
4. Los líderes utilizan su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
5. Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
6. El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
7. No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
8. El conocimiento, entendido como la capacidad para procesar la información, crea el liderazgo.
9. El liderazgo es un proceso de autorreferenciar. Los líderes y los seguidores procesan la información según un sistema de referencias subjetivas e internas.

Líder ahora y siempre

En la vida cotidiana casi todos suponemos, sin ningún fundamento, que el líder exitoso en una esfera será igualmente exitoso en un liderazgo diferente. Sin embargo, lo opuesto es más frecuente, es decir, es factible que quien fracasa en un tipo de liderazgo, fracase en otro. Cuando a los líderes se les extrae de sus áreas de fortaleza y éstos adquieren compromisos excesivos en relación con responsabilidades que son desconocidas para ellos, no funcionan bien ni para sí mismos ni para sus seguidores.

Tendremos una visión más justa del liderazgo usando la metáfora del "aluminio arrugado". Imagine una hoja de papel aluminio plana que está frente a usted. Conforme usa sus manos para arrugar la hoja, ¿dónde surgirán las depresiones y los puntos altos? Por supuesto, la respuesta depende de las circunstancias, incluyendo dónde se decidió sostener la hoja y cómo se arrugó. Después de arrugarla, el modelo de picos y valles es único a las circunstancias que lo generaron. Incluso si lo intentara, es muy probable que no sea capaz de repetir el mismo patrón de dobleces, rizos y rebordes.

De manera similar, los líderes emergen de las circunstancias únicas del momento. Ningún mito sobre el presente o el pasado de un líder debe impedirnos considerar a otros o a nosotros mismos como líderes potenciales.

Confianza en uno mismo

La capacidad para desarrollar o fortalecer la confianza en uno mismo es la base para mejorar la habilidad de liderazgo. Si la gente considera que una persona confía en sí misma, será relativamente fácil que la acepten como líder. La confianza en uno mismo es parte de la fe que se tiene en la capacidad para llevar a cabo una tarea, meta o visión; una persona así adquiere gran autoeficiencia, esto es, se convierte en alguien que cree que cualquier tarea es susceptible de realizarse. Para aumentar la autoconfianza minimice o, de ser posible, elimine las frases negativas acerca de cómo es usted ante los demás, y así logrará una mayor presencia como líder.

Muchas personas padecen de una baja autoestima porque no aprecian los puntos que tienen a favor. Una técnica básica para incrementar la confianza en uno mismo consiste en efectuar un inventario de su activo y sus logros personales. Prepare un lista de su activo personal; estos activos consisten en las características personales y sus comportamientos, al igual que en los logros en cualquier situación importante en que haya desempeñado un papel positivo, no necesariamente en el ámbito laboral. Esta técnica debe ponerse en práctica con regularidad.

El líder

El **entorno** determina las oportunidades y restricciones externas ante las cuales el individuo debe reaccionar. Éste comprende el lugar y el momento en que se ejerce el liderazgo, y afecta el contexto externo. El factor ambiental del liderazgo se relaciona primordialmente con las reacciones de las personas. Consta de elementos como la clase de habitación, la alimentación, el nivel de ruido, etcétera, que rodean una situación. Sin duda alguna, tales estímulos externos afectarán las respuestas, así como el estado del líder y de sus colaboradores.

Los **comportamientos** son las acciones o reacciones específicas de una persona dentro de un entorno. Incluyen el *qué* del liderazgo e influyen en las acciones de las personas. Los comportamientos específicos en que las personas participan activamente, como tareas e interacciones personales, a menudo sirven como evidencia primaria para los objetivos de la organización.

Las **capacidades** guían y otorgan dirección a las acciones del comportamiento, valiéndose de un mapa mental, un plano o una estrategia. Se relacionan con la manera como se desarrolla el liderazgo y ejercen su influencia sobre las mentes de las personas. La simple prescripción de comportamientos no garantiza que las tareas se realicen y que los objetivos se alcancen.

La **intuición** es una característica personal en que se apoyan muchos líderes para tomar buenas decisiones. Es una forma de conocer o razonar la importancia y el equilibrio de la evidencia en forma automática. Los líderes no confían únicamente en técnicas analíticas que se derivan de datos. Ser intuitivo es confiar en el hemisferio derecho del cerebro, pues éste controla el pensamiento creativo. Para ser un individuo que toma buenas decisiones, debe haber un equilibrio entre este hemisferio y el izquierdo, el cual se encarga del pensamiento analítico.

Para ser más intuitivo, manténgase alerta a esas pequeñas sensaciones que experimenta en su cuerpo en el momento de tomar una decisión. Es decir, sintonice sus señales fisiológicas. Preste especial atención a su voz interior. Concéntrese en la tarea que tiene ante usted con la finalidad de recibir mejor los mensajes que le envía su intuición. Y, por último, mantenga un registro de la precisión que tienen sus decisiones intuitivas.

El **pensamiento estratégico** es la capacidad de pensar en términos de la forma en que las propias acciones ayudan a que la organización se adapte al mundo exterior. Esto también tiene que ver con entender las implicaciones de largo alcance del pensamiento propio. Un individuo que piensa en el sistema se esfuerza por entender la manera en que cualquier cambio introducido en alguna parte de éste también genera transformaciones en sus otras partes.

Los grandes líderes no siempre podrán tener respuestas correctas, aunque por lo general hacen las preguntas adecuadas. Una de las partes más problemáticas del trabajo de un líder consiste en plantear preguntas difíciles. Una pregunta difícil es aquella capaz de lograr que una persona o un grupo se detenga a reflexionar en por qué debe hacer o dejar de hacer algo. El propósito de una pregunta difícil no es intimidar ni minimizar a una persona, sino ayudarle a reflexionar si es correcto mantener las cosas como están.

Una poderosa distinción intelectual de los líderes es que son capaces de medir tanto las situaciones como a las personas, para llegar a una comprensión profunda que otros tal vez no alcancen. La **perspicacia** o agudeza de ingenio ayudan al líder a entender una situación con mayor claridad, ya que le permiten identificar los elementos ilógicos del pensamiento. Aprenda a hacer juicios rápidos de la capacidades y puntos débiles de los demás. En el proceso de interpretar la conducta de otras personas, no empiece por creer que usted siempre tiene la razón, pues todos los comportamientos podrían tener más de un significado real. Su perspicacia le ayudará a comprender una situación, pero tampoco es infalible.

El **carisma** es el encanto y magnetismo personal que se utiliza para dirigir a los demás. A pesar de que a muchos les parece una característica innata de la personalidad, una gran parte de esta cualidad puede aprenderse. El carisma de una persona se basa en la percepción que los demás tienen de ella.

La mejor forma para desarrollar carisma consiste en expresar los sentimientos de una manera más libre y abierta. Las emociones señalan una reacción interna que alguien tiene hacia un objeto o una persona. Durante sus momentos libres, escriba o piense en las situaciones que le han ocurrido recientemente e identifique los sentimientos asociados con ellas. Después de desarrollar habilidades para identificar sus sentimientos, el siguiente paso consiste en expresarlos a los demás.

La gente carismática mantiene su entusiasmo, optimismo y energía en un nivel alto durante toda la jornada laboral, e incluso después de que ésta concluye. Lograr tener más energía no es tan sencillo como el hecho de desearlo. Éstas son algunas sugerencias prácticas al respecto:

a) Descanse bien por la noche y duerma una siesta de 15 minutos durante el día, en el momento en que le sea posible. Si tiene una cena de negocios en la que desea sobresalir, tome una siesta y luego dése una ducha antes de la reunión. No olvide asegurarse de tener un método efectivo para levantarse a tiempo.
b) Cambie sus hábitos alimenticios por un régimen sano que le proporcione energía. Es recomendable que la dieta sea baja en grasas, alta en vegetales y frutas, con una buena dosis de carbohidratos y proteínas.

c) Siga eliminando los pendientes de su lista de actividades para que no tenga tareas inconclusas en su mente, pues éstas merman la energía.
d) Intente controlar sus problemas personales para que no reduzcan su energía productiva en el trabajo, y viceversa.

Una orientación hacia la acción también significa que prefiere no agonizar ante docenas de hechos e inconvenientes antes de tomar una decisión. Después de recolectar información suficiente para reforzar su intuición, la persona carismática emprende la acción y motiva a otros para hacer lo mismo; es espontánea, tanto para lo positivo como para lo negativo; valora a las personas y las situaciones con rapidez y de forma precisa, y habla de forma directa.

Muchos de los aspectos clave relacionados con la realización de un itinerario para la visión, así como con el manejo de situaciones de liderazgo, ocurren a menudo fuera de los límites de la atención consciente, pues se producen en forma de intuición o inspiración. Además de los instrumentos y herramientas que permiten traer al ámbito de la plena conciencia nuestras visiones y el camino para realizarlas, resulta útil disponer también de algunos mecanismos para estimular, e incluso dirigir, estos procesos inconscientes. El modo más eficaz consiste en analizar nuestros **estados internos**. La capacidad para el liderazgo es función tanto del estado de la persona como de sus procesos mentales conscientes.

Así pues, además de las estrategias mentales y de las habilidades relacionadas con el liderazgo, también hay que prestar atención a los aspectos puramente fisiológicos, que ayudan a tener acceso a los procesos inconscientes y a integrarlos. La razón es que nuestro estado fisiológico interno estimula y organiza otras actividades neurológicas. Montar en bicicleta es un ejemplo de cómo activar y mantener en forma el estado fisiológico.

En muchos aspectos, los instrumentos fundamentales de que se dispone para el liderazgo son el propio cuerpo y, en particular, el sistema nervioso. Incluso podría decirse que la manifestación de cualquier habilidad de liderazgo se debe de algún modo al propio cuerpo y a su fisiología. El liderazgo se expresa a través de las palabras, la voz y su tono, la expresión facial, la postura corporal y el movimiento de las manos. Por su parte, la capacidad para utilizar estos instrumentos fundamentales depende en gran medida del estado interno.

Una buena analogía de esto es el caso de la película *Dos hombres y un destino*, que narra la historia de Sundance Kid, un pistolero famoso por su excelente puntería, pero que sólo podía disparar bien estando en movimiento. Si lo hacía inmóvil, fallaba todos los tiros. Para atinar al blanco tenía que saltar, correr, caer o revolcarse. Esto puede ser tanto una ventaja como un inconveniente. Del mismo modo, algunas personas sólo son capaces de rendir bajo condiciones de estrés o presión.

Visión

Nicholls pone de relieve las tres perspectivas fundamentales sobre el liderazgo, que define como metaliderazgo, macroliderazgo y microliderazgo.

1. El *metaliderazgo* crea un movimiento en una dirección general amplia y vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder. Al hacerlo, libera la energía y crea seguidores entusiastas.

2. En el *macroliderazgo*, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubriendo caminos y construyendo una cultura. El descubrimiento

de caminos significa encontrar la vía hacia un futuro con éxito. La construcción de cultura podría ser contemplada como atraer a otras personas hacia una organización dotada de propósito, es decir, aquella que es capaz de transitar por la senda trazada o de explotar plenamente las oportunidades existentes. La actividad del macroliderazgo puede influir en los individuos vinculándolos con toda la organización, o bien, con una parte o un grupo de la misma. El líder influye en el individuo proporcionando a sus subalternos respuestas a preguntas como: ¿a qué se dedica esta organización?, ¿dónde encajo yo en ella?, ¿con qué criterios seré valorado y juzgado?, ¿qué se espera de mí? y ¿por qué debería comprometerme?

3. En contraste con los anteriores, el *microliderazgo* centra su atención en la elección del estilo del liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las tareas se realicen mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo eficaz:

a) Considera el estado de salud y la ecología del sistema mayor al que el líder pertenece.
b) Busca el equilibrio de relación y tareas para el logro de resultados en la organización, dentro de un sistema mayor.
c) Maneja tareas y proyectos valiéndose de la planeación eficaz y del ajuste del estilo de liderazgo.

Las habilidades del líder deben tratar cada uno de los elementos clave que conforman el ámbito-problema del liderazgo:

a) *Uno mismo*, se refiere al modo en que se comporta el líder en determinada situación. Las habilidades del líder lo facultan para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etcétera, más adecuados para adentrarse en situación dada. De algún modo, las habilidades del yo constituyen los procesos gracias a los cuales el líder se libera a sí mismo.
b) *Las relaciones con sus colaboradores*, es decir, la capacidad para comprender y motivar a los demás, y para comunicarse con ellos, cuyo resultado es la capacidad de introducirse en el modelo del mundo o en el ámbito perceptual de otra persona, establecer sintonía con ella y orientarla para que reconozca problemas y objetivos.
c) *El sistema en el que uno actúa*, esto es, las habilidades de pensamiento estratégico necesarias para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. El pensamiento estratégico implica la capacidad de identificar un estado deseado pertinente, evaluar el punto de partida, establecer el itinerario adecuado de estados de transición necesarios para alcanzar el estado deseado y navegar por él.
d) *Los objetivos que se pretenden alcanzar dentro del sistema.* El pensamiento sistémico es utilizado por el líder para identificar y abarcar el ámbito del problema en que él, sus colaboradores y su organización están operando. El pensamiento sistémico se halla en la raíz de la resolución eficaz de problemas, así como en la capacidad para crear equipos funcionales. La capacidad para pensar sistémicamente de un modo práctico y concreto constituye, con toda probabilidad, el signo más significativo de madurez en un líder.

Los líderes actuales se deben centrar más en el desarrollo de una visión para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales. Casi siempre, los altos directivos buscan comprometer intelectualmente a sus empleados, con la lógica persuasiva del análisis estratégico. Pero las relaciones frías y basadas únicamente en un contrato no incitan a realizar el esfuerzo extraordinario ni el compromiso continuo necesarios para conseguir resultados consecuentes superiores.

Una visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Brinda un propósito intencionado para una orientación futura. Es una idea tan motivadora que hace que el futuro arranque en seguida, propiciando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda, y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia dónde pretende ir.

Una visión interesante:

- Da sentido a los cambios que esperamos que hagan las personas
- Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro
- Fomenta orgullo, energía y sentido de cumplimiento
- Es memorable
- Es idealista
- Ofrece una perspectiva del futuro que es clara y mejor
- Encaja con la historia, la cultura y los valores de la organización
- Establece patrones de excelencia que reflejan ideales elevados
- Clarifica los objetivos y la dirección
- Inspira entusiasmo
- Anima al compromiso
- Refleja la unicidad de la organización
- Es ambiciosa
- Atrae la atención
- Concentra la atención
- Guía las actividades del día a día
- Oculta lo que no es esencial
- Da energía a la gente para traspasar el mínimo aceptable
- Llena de sentido y significado las actividades diarias
- Crea un puente entre el presente y el futuro
- Hace que la gente actúe

El metaliderazgo proporciona inspiración y motivación, al dar forma a la visión dentro de la misión y al crear comunidad dentro del sistema. El macroliderazgo genera la estrategia necesaria para la manifestación de la visión y la misión, definiendo los valores, la cultura y el itinerario necesarios para alcanzar el estado deseado. El microliderazgo, por su parte, aporta la estructura requerida para que la cultura y el itinerario se concreten en tareas y relaciones específicas.

El proceso visionario es largo, difícil e inseguro. Se podría describir como un proceso fragmentado, evolutivo, altamente intuitivo y creativo. Al respecto, Burt Nanus ofrece un proceso dividido en cuatro etapas y compuesto por una serie de preguntas, a las cuales usted y su equipo visionario tendrían que dar respuesta para construir una visión adecuada a su organización (ver la tabla 10.9).

Tabla 10.9 Proceso visionario según Burt Nanus

Pasos del proceso	Cuestiones centrales	Preguntas
Hacer inventario; comprender el estado actual de la organización	¿En qué tipo de negocio estamos?	1. ¿Cuál es el estado actual, la misión o el propósito de su organización? 2. ¿Qué aporta su organización a la sociedad 3. ¿Cuál es el carácter de la industria en el que opera su organización? 4. ¿Qué requiere su organización para triunfar?
	¿Cómo funcionamos?	1. ¿Cuáles son los principios y la cultura organizacional que gobiernan el comportamiento y la toma de decisiones? 2. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes del funcionamiento de su organización? 3. ¿Cuál es la estrategia actual? ¿Puede ser defendida?
	Auditoría de la visión	1. ¿Tiene la organización una visión claramente definida? 2. ¿Conoce la gente clave hacia dónde se dirige la organización y está de acuerdo con tal dirección? 3. ¿Los directivos actuales de la organización apoyan las estructuras, los procesos, el personal, los incentivos y los sistemas de información?
Examinar la realidad; esbozar la visión	¿Quiénes son los accionistas más importantes y cuáles son sus necesidades?	1. ¿Quiénes son los accionistas principales? 2. ¿Cuáles son los intereses y expectativas más importantes de los cinco o seis accionistas principales, en relación con el futuro de su organización? 3. ¿Qué amenazas u oportunidades emanan de los accionistas principales? 4. Considérese a usted mismo un accionista; ¿qué quiere personal y vehementemente que suceda en su organización?
	¿Cómo debería ser su nueva visión?	1. ¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos, sociales) de su nueva visión? 2. ¿Qué debe conseguir la visión? ¿Cómo sabrá que ha sido exitosa? 3. ¿Qué aspectos críticos tiene que pretender con su visión?
Establecer el contexto de la visión; posicionar la organización en su ambiente externo futuro	¿Qué desarrollos futuros podrían influir en su visión?	1. ¿Qué cambios importantes se espera que ocurran en cuanto a las necesidades y carencias de su organización? 2. ¿Qué cambios importantes se espera que ocurran en los accionistas principales de su organización? 3. ¿Qué cambios importantes se espera que ocurran en el entorno económico, social, político, tecnológico y en otros entornos en el futuro?

	¿Qué desarrollos del futuro son probablemente los que tendrán más impacto en la dirección futura de su organización?	1. Primera prioridad = Mayor impacto 2. Segunda prioridad = Segundo mayor impacto 3. Tercera prioridad = Tercer mayor impacto 4. Cuarta prioridad = Cuarto mayor impacto
	¿Qué tres o cuatro escenarios son posibles, si se producen los desarrollos de mayor impacto (primera prioridad)?	Escriba cuatro o cinco descripciones del futuro. Puede empezar por el presente y describir cronológicamente lo que pasará hasta el futuro, o bien, elegir un periodo futuro y describir cómo es.
Elegir la nueva visión; definirla y empaquetarla	¿Cuáles son las visiones alternativas?	De entre todas las posibles direcciones que podría tomar durante los próximos cinco o siete años, ¿cuáles ofrecen más garantías de mejorar su posición y conseguir un gran éxito para usted y para los accionistas clave?
	¿Cuáles de estas alternativas encajan mejor con el modelo de una buena visión?	1. ¿Está su visión orientada al futuro? 2. ¿Conduce a la organización a un futuro mejor? 3. ¿Encaja con la historia, la cultura y los principios de la organización? 4. ¿Coloca a la organización en un buen nivel y refleja ideales elevados? 5. ¿Está clara la dirección y el propósito? 6. ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente? 7. ¿Refleja la unicidad de la organización, y su competencia y sus propósitos? 8. ¿Es suficientemente ambiciosa?

Este proceso, como muchos otros compuestos por varias etapas y baterías de preguntas ofrecidos por los diferentes autores, podría ayudarle a identificar una visión; sin embargo, no espere que le ayude a producir una visión como si fuera una receta milagrosa.

Involucrar a mucha gente en el tema tampoco garantiza el éxito. Aunque muchos autores sugieren que el personal esté involucrado y comprometido con la visión, en realidad ello resulta poco práctico y escasamente realista. De la misma forma que una obra de arte no se crea a través de un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud.

En muchos casos, los asesores aconsejan empezar el proceso de creación de una visión concentrándose en la organización que se quiere liderar. Sin embargo, esto es un error, pues habría que empezar por uno mismo. En el fondo, mecerse en una visión representa ser brutalmente honesto sobre quién es usted y qué quiere llegar a ser.

No se sorprenda si intentar desarrollar una visión para su propia vida le resulta muy difícil. Si conocerse a uno mismo y ser uno mismo fuera tan fácil como hablar sobre ello, no

habría tanta gente paseándose con actitudes prestadas, soltando ideas de segunda mano o intentando desesperadamente encajar en vez de destacarse.

Por bueno o malo que parezca, lo cierto es que a lo largo de la vida muchos de nosotros vamos saliendo al paso sin saber cómo: sin decidirnos jamás por una trayectoria específica.

Esta escasa disposición a tomar una trayectoria hace que confiemos nuestra vida al azar, en vez de hacerlo a nuestro propio juicio. Seguimos a quienes han desarrollado una visión personal convincente, en especial si esa visión se expresa de forma que coincida con nuestras aspiraciones. Eso es lo que hace un líder para lograr adeptos.

Posiciones preceptuales

Uno de los elementos fundamentales del genio único de Walt Disney era su habilidad para explorar cualquier cosa desde distintas posiciones preceptuales. Esta faceta no es exclusiva de Disney, sino que es común a todo proceso de creatividad y planeación eficaz. Cualquier plan coherente implica la coordinación entre tres facetas: la del soñador, la del realista y la del crítico. El soñador es indispensable para originar ideas y objetivos nuevos. El realista es ineludible como medio para transformar esas ideas en realidades concretas. El crítico es indispensable como filtro y estímulo para el refinamiento. Ciertamente, cada uno de ellos representa por sí mismo toda una estrategia de pensamiento. Se trata, por otra parte, de estrategias que tienden más al conflicto que hacia la cooperación y el apoyo mutuo.

El proceso, descrito en palabras de Disney, es como sigue: "El guionista debe *ver claramente* en su mente cómo cada pieza encaja en la historia. Debe ser capaz de *sentir* cada expresión y cada reacción. Debe poder *distanciarse* lo suficiente de la historia para poder verla desde una *segunda perspectiva* […] *Ver* si existe alguna fase muerta, *ver* si las personalidades resultarán interesantes y si atraerán a la audiencia. Debe, asimismo, intentar *ver* si las cosas que sus personajes hacen son interesantes". La primera parte de la cita se refiere al soñador y al realista; y la segunda perspectiva, al ámbito del crítico. Aunque se trata de una descripción del trabajo de un guionista, encaja perfectamente en la descripción de un líder.

Decisiones del líder

En materia de toma de decisiones, el valor está guiado por la prudencia. El líder otorgará a sus subalternos el privilegio de adoptar decisiones adecuadas al nivel de la responsabilidad de cada cual. Demostraría debilidad si se reservara el derecho a tomar decisiones por iniciativa propia, por temor a perder el control.

El líder incapaz de aceptar por entero la responsabilidad de tomar decisiones, o que impute a otros la culpa de las decisiones erróneas tomadas por él, es un hombre débil, carente de una de las cualidades esenciales para el mando.

Rara vez se dan las decisiones perfectas. La mejores decisiones suelen ser las alternativas más apropiadas de acuerdo con la cantidad de información que se tiene. Tal vez la oportunidad sea el elemento clave a la hora de tomar una decisión. La determinación rápida después de una adecuada deliberación es sin duda un valioso principio de la decisión.

Hay que evitar obtener conclusiones rápidas, cuando haya tiempo y oportunidad para mejorar la decisión básica. El escepticismo es válido en tanto que impide tomar decisiones precipitadas. Cuando un jefe tribal no se decide, vale la pena plantearse de nuevo el problema. Se necesita menos valor para criticar las decisiones de los demás que para atenernos a las nuestras.

Delegación de los líderes

Los líderes deben aprender a delegar para sobrevivir como individuos y para que la empresa progrese. Al delegar, un líder incrementa la calidad y rapidez de las decisiones, en especial en casos en que el subalterno a quien se le ha delegado la tarea conoce más del asunto que el propio líder. En los entornos empresariales rápidamente cambiantes, esta forma de distribución de la toma de decisiones ayudará a que la organización responda de manera exitosa a las oportunidades emergentes.

Además, una delegación conveniente permite a los líderes muy ocupados usar su tiempo en asuntos importantes, mientras se delegan los de menor importancia relativa a los subalternos. Al delegar, el líder decide en qué circunstancias el subordinado debe reportarse para aprobación o ayuda.

No se recomienda delegar responsabilidades que exijan la atención directa del líder. Aquellas acciones que no requieran la intervención directa de un jefe tribal podrán ser delegadas en aquel a quien se considere más capacitado para llevarlas a cabo. Los líderes honestos aceptan la plena responsabilidad de todos sus compromisos, incluso de los que delegaron en sus subordinados. Un jefe nunca debe castigar a un subalterno que falle, si éste dio lo mejor de sí mismo para atender la responsabilidad que le fue encomendada.

Manejo de conflictos

El conflicto es una parte inevitable de la vitalidad de cualquier organización, e indicativo de un entorno intelectualmente desafiante y de trabajo honesto. Está claro que los conflictos fuera de control destruyen la organización. El líder debe ser capaz de leer los indicios de conflictos interpersonales e intergrupales con precisión y prontitud, para después encauzarlos de manera constructiva al servicio de la misión empresarial.

Los siguientes indicios son especialmente importantes para detectar la generación de conflictos:

- Sentimientos muy fuertes asociados con tópicos aparentemente triviales
- Miradas muy concentradas o muy desviadas en contactos interpersonales
- Palabras altisonantes y ataques personales
- Amenazas implícitas o explícitas
- Expresiones de frustración, ira, pánico o desesperación
- Insistir constantemente sobre un mismo tema
- Esfuerzos obvios para reclutar aliados y establecer campos opuestos sobre algún asunto
- Intentos obvios de aislar a algún individuo

Negociación del líder

Las técnicas de la negociación no son fáciles de enseñar. Sin embargo, es necesario aprender las habilidades útiles para la negociación, las cuales sólo podrían dominarse a través de la sabiduría ganada por la experiencia.

Mantenga siempre la iniciativa diplomática en todas las negociaciones, es decir, hay que estar a la ofensiva. No pierda nunca el contacto con su "enemigo". Esta actitud le servirá para resolver los asuntos triviales antes de que su importancia crezca hasta el punto de que resulte imposible negociarlos.

Mantenga en secreto las negociaciones; éstas deben desarrollarse en privado. Sólo la política debe ser del dominio común; la forma en que se realizaron las negociaciones es un asunto estrictamente confidencial, porque así no se corre el riesgo de la pérdida de prestigio.

El tiempo es su aliado, pues sirve para aplacar las pasiones y permite tener una perspectiva más clara de las cosas. No se apresure cuando negocie. En lo posible, evite el arbitraje porque en tal caso una tercera parte decidiría su destino. Tendrá que aceptar riesgos bien estudiados. Trate de vislumbrar los posibles desenlaces, para determinar cuáles le proporcionarán resultados favorables. Nunca subestime a la contraparte ni trate de intimidarla. Si adquiere compromisos en la negociación, cúmplalos de manera que todos confíen en su palabra en futuras negociaciones.

Metáforas, analogías y anécdotas

Una metáfora o analogía bien elegida despierta el intelecto y la imaginación; asimismo, inspira a los trabajadores a superar lo retos a los que ellos se enfrentan. Una analogía dirige la atención hacia la similitud entre las características de dos cosas, con la finalidad de que la gente pueda compararlas. Una metáfora también es una comparación, aunque es menos obvia que una analogía, pues se efectúa entre dos objetos que por lo general no se asocian entre sí. Un buen punto de inicio serían las comparaciones con los deportes, las compañías exitosas, el ejército y los animales, pero siempre tratando de demostrar ingenio y respeto. Las anécdotas que llevan un mensaje podrían relacionar varios temas.

Las historias son una parte fundamental de la vocación de líder. La narración de cuentos e historias es todo un arte. Contadas correctamente, las historias nos conectan con los seguidores, y permiten motivarlos, inspirarlos y animarlos a apoyar la visión del líder. Contadas sin entusiasmo, lo único que hacen es aburrir.

Entre todas las historias que cuentan los líderes, las más impactantes son las que ofrecen respuestas a preguntas relacionadas con las elecciones personales, sociales y morales.

Los líderes deben pregonar con el ejemplo. No se puede expresar una identidad personal, social y/o moral sin vivirla. Sus palabras deben ser congruentes con sus acciones. Además, recuerde que las personas no tienen la mente en blanco de historias; muy por el contrario, la audiencia llega equipada con muchas historias. Una historia debe abrirse camino entre la cantidad de historias que ya existen, atrayendo la atención y aportando una visión novedosa de la realidad.

Los autores sugieren dialogar con la audiencia, estructurar las charlas como una sinfonía y utilizar la energía personal para irradiar entusiasmo acerca de los propios planes. El liderazgo es en parte un juego de lenguaje. Los futuros jugadores deben dominar las técnicas de retórica, incluyendo el uso de metáforas y el ritmo en las charlas. Además, hay que abstenerse de utilizar refranes o anécdotas trillados, ya que harían que la audiencia catalogue al líder como una persona carente de imaginación, con falta de inspiración y un tanto aburrida.

La repetición, el ritmo, la rima, el equilibrio y la aliteración llaman la atención de los oyentes y provocan una reacción emocional; gracias a ellos las personas recuerdan el mensaje. Y lo que es más importante, las historias conectan al oyente con el líder.

Comunicación verbal y no verbal

En secciones anteriores se analizó el tema de la comunicación y sus componentes. Por consiguiente, ahora sólo se hará énfasis en el hecho de que se necesita congruencia entre los

mensajes verbales y los no verbales, para dar la impresión de que el líder es un individuo digno de confianza y honesto. Si su posición corporal, ademanes, gesticulaciones, etcétera, no refuerzan lo que dicen sus palabras, se pensará que el líder no tiene interés en el asunto o que es deshonesto.

Recuerde establecer un buen contacto visual con la persona o el grupo a quien se dirige. Esto ayudará a que la gente preste más atención a su mensaje y a que lo perciban como una persona que confía en sí misma. Mantenga una postura erguida para denotar un alto nivel de confianza; puede inclinarse ligeramente hacia la persona con quien habla para demostrar una disposición más abierta. Mantenga las distancias físicas de acuerdo con el tipo de interlocutor, la confianza que le tenga y el mensaje que quiera transmitir.

Tenga cuidado con lo que expresan sus manos, ya que sin duda son una de las partes del cuerpo que más se mueven, a veces de manera inconsciente, cuando una persona habla. El mejor consejo al respecto es que se relaje en el momento de cualquier diálogo.

Sea consciente de su estilo lingüístico, que es el patrón que caracteriza la forma en que habla y que incluye aspectos como la velocidad y las pausas, la elección de las palabras y el uso de recursos de comunicación como bromas, discurso figurado, anécdotas, preguntas y justificaciones.

El líder como agente de cambio

No habría necesidad de comunicar una visión si ésta ya fuera conocida, aceptada por todos y perseguida con empeño. La gente no necesita líderes para que la animen a hacer lo que ya está haciendo. Las organizaciones tradicionales, que aseguraban el control y la conformidad, inhibían la creatividad y la iniciativa. Al verse despojada de su individualidad, la gente a menudo desarrollaba un tipo de comportamiento que era precisamente lo que el sistema tenía que controlar. Los nuevos líderes actúan como agentes de cambio, pues fuerzan a la gente a pensar y a prepararse para un futuro incierto. Se concentran menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas. Asimismo, el proceso de cambio se ve influido en gran medida por las creencias y los valores de las personas.

El proceso básico de cambio implica que la persona modifique su *comportamiento*, para lograr un *resultado* en determinado entorno. Las cuestiones básicas de motivación relacionadas con el cambio implican que las personas desean alcanzar un *resultado diferente*, disponen de las *capacidades* necesarias para lograrlo y tienen la *oportunidad* de aplicar tales capacidades requeridas para el logro del nuevo resultado.

Las creencias y las expectativas sobre lo deseable de un resultado, las acciones necesarias para conseguirlo y las propias capacidades individuales desempeñan un papel fundamental en la motivación para aprender o cambiar. Es poco probable que un individuo cambie si no desea hacerlo o si duda de su capacidad para hacer lo necesario al respecto.

El principio de intención positiva

Este principio es particularmente valioso para tratar con creencias limitantes. El principio afirma básicamente que, en algún nivel, todo comportamiento se basa en un *propósito positivo*. Según este principio, por ejemplo, las resistencias o las creencias de bloqueo emergen, en realidad, desde alguna intención positiva subyacente. Por ejemplo, el propósito oculto tras la creencia de que "no es mi responsabilidad motivar a mis colaboradores" podría ser el de "protegerse" ante posibles fracasos.

El principio de intención positiva significa que para cambiar con éxito cualquier resistencia o creencia que limite el cambio, su correspondiente preocupación o propósito positivo oculto deben ser reconocidos y atendidos de algún modo.

El principio de intención positiva se deriva, a la vez, de la presunción más profunda de que el *mapa no es el territorio*. En otras palabras, el mundo y nuestra interpretación de él son cosas distintas. Elaboramos nuestros mapas personales de la realidad que nos rodea mediante la información que nos proporcionan nuestros sentidos y a través del modo en que relacionamos esa información con nuestros recuerdos y experiencias personales. Por consiguiente, tendemos a responder a nuestros mapas mentales más que a la realidad misma. Todos tenemos nuestra propia visión del mundo basada en los mapas mentales que hemos construido. Estos mapas interiores son los que determinarán nuestro modo de interpretar el mundo que nos rodea y la forma de interactuar con él. El modelo que tenemos del mundo confiere sentido a nuestros comportamientos y nuestras experiencias, mucho más que la misma realidad objetiva. Por consiguiente, no es normalmente la realidad externa lo que nos limita, nos coarta o nos fortalece, sino más bien nuestro mapa sobre esa realidad.

Visto así, las personas eligen siempre las mejores opciones disponibles, dadas las posibilidades y capacidades que perciben como accesibles, en función de su modelo del mundo.

El líder servidor

El líder tradicional y el líder servidor se diferencian entre sí en varios aspectos:

- El líder tradicional hace preguntas a sus subalternos sobre los resultados, procesos, métodos y comportamiento, como las siguientes: ¿Has hecho esto? ¿Has hecho aquello? ¿Cuál es el estado de tal asunto? El líder servidor hace preguntas que ayudan a descubrir qué es lo que él o ella pueden hacer para ayudar: ¿Cómo podría ayudarte? ¿Qué necesitas de mí?
- El líder tradicional mide la productividad organizacional en términos de producción por hora-hombre, o de cualquier otro indicador cuantitativo. El líder servidor cree que la organización más productiva es aquella donde la mayoría de las acciones que se llevan a cabo son voluntarias; la gente hace lo que es más conveniente para la organización, aquello que optimiza la eficiencia total, y lo hace en el momento adecuado.
- El líder tradicional es considerado como un supervisor severo, que actúa a menudo de acuerdo con principios éticos bastante cuestionables y de los cuales él es el único beneficiario. El líder servidor resalta el comportamiento ético y el estilo de vida holístico. Los empleados lo describen como una persona que confía, que acepta, abierta a ideas nuevas, resiste, es sabia, imaginativa, positiva, perspicaz y tiene sentido del humor y habilidad para reír.
- El líder tradicional favorece la competencia interna. El líder servidor cree que la competencia debe eliminarse.
- El líder tradicional reúne a un equipo especial para analizar un problema y hacer las recomendaciones oportunas, luego se retira mientras el grupo hace su trabajo. El líder servidor reúne al equipo para hacer juntos recomendaciones, pero también escucha, enseña y ayuda a los miembros del grupo a que formulen las preguntas adecuadas para encontrar respuestas y soluciones entre todos.
- El líder tradicional media conflictos. El líder servidor no sólo media conflictos, sino que también trata de profundizar en los puntos de vista de todos los involucrados.

- El líder tradicional ve la organización como una pirámide y se ve a sí mismo como el arquitecto, jefe y experto en construcción. El líder servidor ve la organización como un jardín donde él mismo es el jardinero.
- Los líderes tradicionales exigen obediencia e intentan moldear a la gente a su imagen y semejanza. El líder servidor siempre resalta y acepta a la persona, pero es exigente. Tiene un enorme respeto por sí mismo y un gran interés por los demás como para dejarlos actuar por debajo de su mejor nivel.

Ética del líder

La integridad es la adherencia inmutable a los principios morales y éticos, y se centra en los valores. La integridad alimenta la confianza de los demás, de manera que un líder íntegro es una persona digna de confianza. El comportamiento ético demuestra que una persona es honesta y confiable.

Un aspecto fundamental en la consolidación de la ética consiste en desarrollar un *código ético personal*. Para tal efecto, se recomienda que escriba lo que considere correcto e incorrecto, bueno y malo, ético y no ético de su conducta en su trabajo y en su carrera profesional. Utilice un formato y un diseño que le agraden y que le permitan consultar el documento de forma periódica. Consulte, además, el código de conducta profesional o el de su compañía.

En la vida real el liderazgo es resultado de las acciones emprendidas por un individuo, de manera que es importante que esas acciones se ajusten a un criterio ético.

Los líderes atraen a seguidores por razones pragmáticas; les ofrecen algo que éstos creen necesitar. El liderazgo consiste en instar deliberadamente a las personas para que realicen ciertas acciones de una manera planeada, con vistas a cumplir el programa de líder.

Deliberadamente significa que vamos por este camino a propósito y con una meta clara en mente. Significa que vamos a elegir cuidadosamente a las personas y a encauzarlas en nuestra dirección. *Instar a las personas* significa que vamos a lograrlo todo gracias a seres humanos, en contraste con las obras realizadas por máquinas o por la naturaleza. *De una manera planeada* significa establecer una secuencia de hechos que permita a las personas saber qué va a suceder y qué se supone que deben hacer. El *programa del líder* se refiere a los logros específicos que el líder realmente desea y que quizá difieran de las metas publicadas. El líder podría revelar su programa a terceros, si así lo desea.

En contraste con la vida política y social, en los negocios quienes están al mando no son elegidos sino nombrados. Por ello, otorgan su lealtad a quienes los nombran y no a quienes van a dirigir. Ello da pie a que muchos individuos terminen siendo dirigidos por quienes no sirven para esa labor.

Estilos de liderazgo

Los líderes siempre llevan consigo sus personalidades y sus patrones de trabajo. Por lo que se clasifican de la siguiente manera:

El *destructor* es un sujeto inescrupuloso y sin sentimientos que fue elegido para ocupar el puesto de liderazgo por quienes no van a tener que trabajar a sus órdenes. Este tipo de líderes recurren a actividades con tintes políticos para abrirse camino, son personas autoritarias y agresivas. Son egocéntricos en extremo, no tienen consideración por los demás y les resulta muy fácil aprovecharse de quienes actúan con cortesía en los negocios o en la vi-

da personal. Pero no todos los destructores son vulgares de acuerdo con un estereotipo; algunos son tranquilos y educados. Más bien, son sus acciones las que los identifican.

El *desidioso* es renuente y aprensivo. Este tipo de líderes evitan el mundo o tratan de inmovilizarlo. Suelen dejar las cosas para después o hacer a un lado una tarea previamente acordada. Idean razones para su inactividad que parecen tan lógicas y razonables que el tiempo se escurre sin más. Son individuos más agradables y atentos que el destructor, pero los efectos de sus acciones son básicamente los mismos.

El *precavido* está congelado en el tiempo. Esta clase de líderes determinan cuál ha sido el mejor año que han tenido y dedican su tiempo a tratar de repetirlo una y otra vez. Se enfocan en aquello que les ha funcionado en el pasado y tratan de hacerlo mejor, pero pasan por alto lo que está ocurriendo ahora. Los líderes precavidos siembran el mismo cultivo hasta que terminan por agotar el suelo. Para ellos los tiempos pasados siempre serán una y otra vez los mejores.

El *preparador* se enfoca en el progreso planeado. Tiene que ver con el manejo del mundo real, en tiempo real. Estos líderes se interesan en aprender de los demás. Buscan incrementar sus conocimientos. Hacen preguntas, son individuos agradables y muy serviciales. No tienen empacho en hacer a un lado lo que les funcionó en el pasado cuando ven que el futuro requiere algo diferente. Pero se adhieren a principios firmes intemporales, como estar alerta, mantenerse en estrecho contacto con los clientes, no causar problemas personales, decidir qué hacer y supervisar que se haga bien desde un principio y en cada ocasión.

El *triunfador* es un líder consistente. Sus relaciones e interacciones de negocios tienen éxito, sus transacciones son completas, sus estrategias están bien pensadas y comunicadas, en tanto que las personas se sienten orgullosas de trabajar con él.

El líder triunfador sigue cuatro principios básicos para su liderazgo:

1. *Un programa claro*
El líder establece dos programas: uno personal y otro organizacional. El primero contiene las metas del líder y el proceso para alcanzarlas; es la expresión de lo que el individuo quiere para sí mismo. El segundo, en cambio, considera metas a largo plazo, tomando en cuenta aspectos personales, y se expresa en pocas palabras. Los líderes son reacios a enunciar esas metas porque reconocen que los seguidores esperan humildad por parte de las grandes personalidades. Las motivaciones de la mayoría de los líderes son personales y quizá nunca se lleguen a saber.

Los líderes triunfadores también cuentan con un programa organizacional que es más fácil de formular y tiene como propósito establecer el marco en el cual deberá realizarse todo el trabajo. Es necesario redactar el programa completo en unas cuantas frases, de manera que el líder las pronuncie en cada una de sus alocuciones. Tales frases deben ser claras; y las metas, mensurables. Su labor como líder consiste en brindarle a los subalternos una visión seguida de un plan estratégico.

2. *Filosofía personal*
El líder triunfador sigue una filosofía operativa pragmática y comprensible. El marco de una filosofía operativa se crea aprendiendo, innovando y decidiendo. Creamos el marco,

aprendemos a operarlo y después nos dedicamos a construir más y mejores compartimientos sobre esa base.

Al conformar una filosofía personal, no acepte inconscientemente la sabiduría convencional de todos los negocios, la cual podría enunciarse así: "Quienes llevan más tiempo en el negocio saben más de él; quienes ocupan puestos altos en la organización son los más inteligentes; todo el trabajo que se hace es importante, y en ello va implícito el acuerdo de que todo se hace de la mejor forma posible". Todo esto es mentira. Inspírese en la historia y en las biografías de los seres humanos que han alcanzado el éxito, así como en libros que le enseñen a generar ideas. A la mayoría de las personas no les interesa leer y aprender; pareciera que están satisfechas con lo que ya saben. Lea todo lo que pueda: desde su diario favorito hasta todo tipo de libros de literatura, artes, ciencia y filosofía, pasando por las revistas dirigidas a públicos específicos como el femenino y el de los jóvenes.

3. ***Relaciones duraderas***

Llevarse bien con los demás y de forma cortés, es la parte más difícil de la vida. La clave está en respetar a las demás personas, naciones, razas, culturas, etcétera. Las relaciones no pueden dejarse al azar. La vida organizacional está constituida por transacciones y relaciones. En una organización, la persona amable y orientada a las relaciones no siempre es la que en una pared de su oficina cuelga su título más importante, ni la que domina las reuniones. Para conservar una relación, debemos conocer a la otra parte en una forma positiva y eso requiere de cierto esfuerzo nuestro. El establecimiento de relaciones duraderas implica cortejo y atención continua.

4. ***Ser universal. Un liderazgo multicultural***

Aprenda a tratar con otras culturas, con la tecnología y con la recolección de información. La información en sí misma no es conocimiento; para constituirse en conocimiento, la información requiere de experiencia y reflexión. Piense en términos de la economía mundial, pero no deje de pensar en que debe actuarse a nivel local. Lea periódicos y revistas extranjeros; tenga amigos en todo el mundo. Lleve una dieta saludable para tener un buen organismo que se adapte a todo tipo de circunstancias y a los viajes frecuentes. Aprenda a viajar con efectividad. Investigue las condiciones y las prácticas comerciales de los lugares donde vaya a hacer negocios.

Un líder multicultural debe ser capaz de trabajar bien con personas provenientes de culturas diferentes. Cuando trabaje en otro país, debe tener la disposición de adquirir conocimientos sobre las costumbres locales y de aprender el idioma local. Al trabajar con personas de culturas diferentes es importante ser paciente, adaptable, flexible y estar dispuesto a aprender y a escuchar. Lo esencial es tener sensibilidad en el aspecto cultural, o la conciencia y disposición para investigar las razones por las que la gente de otros países actúa de una forma determinada.

América Latina y Estados Unidos indiscutiblemente representan dos culturas, sociedades y psicologías diferentes; aunque haya un gran número de semejanzas, sigue predominando la diferenciación, por lo menos en estos tres rubros. Si está consciente de que existen estas diferencias, usted será capaz de comprender y guiar mejor las relaciones personales y de negocios. En la tabla 10.10 aparece un listado de algunas de las principales diferencias culturales entre Estados Unidos y América Latina.

Tabla 10.10 Principales diferencias culturales entre Estados Unidos y América Latina

En Estados Unidos	En América Latina
El tiempo se controla	El tiempo es fluido, maleable
Énfasis en los cambios	Énfasis en la tradición y las costumbres
Individualismo	Colectivismo
Importancia a la privacidad	Apertura a los demás
Competencia individual	Cooperación
Igualdad/igualitarismo	Jerarquía/autoridad
Énfasis en el corto plazo	Énfasis en el largo plazo
Énfasis en el trabajo (se vive para trabajar)	Énfasis en otros aspectos como la familia (se trabaja para vivir)
Énfasis en las actividades	Énfasis en las personas
Estilo de comunicación directo/explícito	Estilo de comunicación indirecto/implícito
Énfasis en la acción	Énfasis en la planeación y la preparación

Su habilidad como líder intercultural incluye el aprendizaje del verdadero significado de distinguir la diversidad, que consiste en respetar y disfrutar de un amplio rango de diferencias culturales e individuales. Las diferencias no sólo se dan entre países; también existe otro tipo de características que marcan diferencias dentro de la sociedad, como raza, religión, sexo, edad, origen étnico, educación, habilidades importantes para el trabajo, discapacidades mentales o físicas, valores y motivaciones, orientación sexual, estado civil, estatus familiar, características de la personalidad, intereses tecnológicos, peso corporal, tipo de cabello, aficiones, entre otras.

El líder debe estar preparado para aceptar todas las diferencias. Sin embargo, cuando las diferencias de cierto individuo causen problemas reales de productividad, calidad y moral quizá tenga que intervenir.

Responsabilidades de un líder

Los líderes:

- Son responsables de crear la atmósfera en la que ejercen sus funciones.
- Las tradiciones de su cargo lo obligan a establecer y a seguir el orden según el cual los subalternos serán evaluados, recompensados, castigados o despedidos.
- Establecen con sus propios actos (no con palabras) la moral, la integridad y el sentido de la justicia de sus seguidores. No se puede decir una cosa y hacer otra.
- Establecen un elevado espíritu de confianza mutua entre subalternos, iguales y superiores.
- Deben confiar en el constante perfeccionamiento de sus subalternos a partir de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, por parte de éstos.

- Impulsan la creatividad, la libertad de acción y la innovación entre sus subalternos, en la medida en que tales esfuerzos estén en consonancia con las metas del equipo o de la organización.
- Conocen bien las responsabilidades de su cargo, porque, de otro modo, no cumplirían con sus obligaciones.
- Los líderes están dispuesto a enseñar claramente a sus subalternos lo que se espera de ellos.
- Nunca deben olvidar la ética, la moral ni la dignidad.

Consejos elegidos de Atila

- Un líder cuyos seguidores siempre estén de acuerdo con él sólo cosechará el fruto de la mediocridad.
- Un líder inteligente no arremeterá contra el subordinado portador de malas nuevas, sino contra aquel que no le haya comunicado esas malas nuevas.
- Si se hacen preguntas equivocadas, se escucharán respuestas equivocadas.
- Un líder no puede ganar si pierde la calma.
- Los grandes líderes se adaptan.
- Un líder debe aprender a edad temprana que el desempeño de tareas difíciles constituye una experiencia que influirá en él o ella a lo largo de toda su vida.
- La competencia se produce siempre entre los mejores individuos.
- Toda decisión implica un riesgo.
- Las decisiones rápidas no siempre resultan ser las mejores, pero tampoco lo son las decisiones lentas.
- Nunca es conveniente apresurarse a entrar en confrontación.
- Los líderes fuertes siempre tienen fuertes debilidades.
- Al verse envuelto en una guerra política, no hay que perder de vista la retaguardia.
- Hay que tener tolerancia con quienes sean mediocres, pero leales. Sin embargo, la tolerancia no se justifica en el caso de los que sean competentes pero desleales.

La derrota

Ningún líder saldrá victorioso de todos los choques. Cualquiera que sea la importancia de la lucha, algunas veces perderá, por más decidido que esté a ganar. Cuando se dé cuenta de que la derrota es inminente, no cierre los ojos a la verdad y pase a la acción inmediata para reducir el triunfo del enemigo. Luego, vuelva a pensar en su causa. La retirada es digna cuando la continuación de la batalla o de las negociaciones entabladas pueda acarrear mayores pérdidas, o el aniquilamiento total de los propios recursos.

La pérdida momentánea de la dignidad, de la confianza en uno mismo y del poder de decisión son emociones normales que acompañan toda pérdida personal. Habrá que aprender a superar este infortunio para hacer que los subalternos recobren la fe en sí mismos. Es posible aprender de la derrota. Si no logra incrementar sus facultades para el liderazgo después de haber enfrentado obstáculos, su experiencia no habrá servido para nada.

Es muy cierto que cuanto más grandes sean sus logros, mayores serán la oposición, las dificultades y los sufrimientos que se le reservan. Sus mejores esfuerzos serán menospreciados por sus iguales, porque son ellos quienes más sufren cuando usted destaca. Si sus acciones y ambiciones no los hacen sentirse amenazados, significa que usted permanece anclado en la mediocridad.

El retiro

Todo líder inteligente sabe que algún día tiene que abandonar su cargo, y se prepara para tal eventualidad sin prisas. Cuando ese momento llegue, tendrá la nobleza de expresar su gratitud a cuantos le hayan servido bien. Corresponde a todo líder saliente proclamar su confianza en que el nuevo jefe servirá sin reticencias a sus subordinados. Una manifestación de este tipo disminuirá los sentimientos de intranquilidad y de preocupación entre los que se quedan.

El líder saliente debe abandonar el mando definitivamente, sin tratar de regresar. Independientemente de las condiciones en que un antiguo líder deje el campamento, ya sean éstas desagradables o deshonrosas, el nuevo líder jamás permitirá que se hable despectivamente de su antecesor. La maledicencia no cambia los acontecimientos pasados ni sirve para un mejor entendimiento entre los subordinados, además de que mancharía la reputación del nuevo líder.

EJEMPLO DE LIDERAZGO

David Thomas: el papá de Wendy´s

David Thomas es fundador y presidente del consejo de Wendy's International, Inc. En casi todo Estados Unidos se le conoce como un personaje gracioso y folclórico que aparece en los comerciales de los restaurantes Wendy's que se transmiten por televisión. Algunos incluso quizá lo reconozcan como el muchacho solitario de su autobiografía, Dave's Way. Empero, Jim Near, actual director general de Wendy's, lo considera el "papá de Wendy's".

Según Near, ninguna otra cadena tiene un fundador tan activo, conocido y querido como Thomas. Sin embargo, irónicamente, este estrellato no se contaba entre las metas de Thomas. De hecho, después de años de levantar el nombre de Wendy's trabajando sin descanso, Thomas se retiró de la administración de la empresa a principios de los años ochenta.

"Dejé la compañía en manos de personas más listas que yo para que la administraran", explica. Su encantadora modestia, sin embargo, resultó un riesgo pues, poco después de su retiro, se presentaron problemas con las franquicias.

Muchos de los dueños originales de franquicias Wendy's habían vendido sus establecimientos a otros que no estaban interesados en las normas de excelencia de Thomas, las cuales habían sido parte integral de la cadena de restaurantes. Otros dueños, suponiendo que el negocio podía funcionar solo, sencillamente se olvidaron de sus franquicias. Algunos otros incluso decidieron vender acciones. Wendy's no tardó en perder su enfoque orientado hacia los clientes y la cadena sufrió las consecuencias.

Consciente de que era necesario hacer algo, pero reacio a abandonar su retiro ganado a pulso, Thomas trató de dejar la situación en manos de Near, que había sido reclutado en 1986 como presidente y director general de operaciones de la compañía. Thomas tenía la esperanza de haber encontrado su salvación en Near, miembro del consejo desde 1981 y uno de los dueños de franquicias de Wendy's con mayor éxito. Pero Near era menos entusiasta: ese puesto era el último lugar donde quería estar.

Pero Thomas persistió y, con el tiempo, Near aceptó hacerse cargo de la dirección. Sin embargo, como condición para aceptar el puesto, Near insistió en que Thomas se convirtiera en vocero y embajador activo de Wendy's. Thomas accedió y así nació "Dave".

Desde entonces, Thomas se ha dedicado de lleno al papel de figura representativa de Wendy's. Con un despacho junto al de Near, Thomas recorre Estados Unidos con regularidad, visitando mercados, haciendo presentaciones en promociones y en anuncios de televisión. Los anuncios de Thomas han obtenido, consistentemente, un magnífico reconocimiento del público.

Near dice con admiración: "No teníamos idea de que Dave podría proyectar una imagen tan buena en la televisión". El concurso de la corbata más alocada de Wendy's, que se realizó por primera vez en abril de 1994, ilustra cómo ha aprendido Thomas a jugar con el público. Antes del concurso, un anuncio de televisión del emparedado de pollo con especias de Wendy's mostraba a Thomas con lo que él consideraba la "corbata más alocada". Sin embargo, Thomas, sin dejar de ser la atracción, decidió hacer un concurso para ver si alguien podía superar la extravagancia de su corbata.

"Si usted tiene una vieja corbata que resulta más alocada cada año, envíenosla", decía Thomas. "Si considero que es superior a la mía le regalaré una colección entera de corbatas de diseñador nuevas".

Al ganador se le ofreció la posibilidad de elegir entre una serie de corbatas, con valor de 1,500 dólares, de diseñadores como Armani, Hermes, Nicole Millar o su equivalente en efectivo. Otros dos ganadores tuvieron la posibilidad de elegir entre una colección de corbatas con valor de 500 dólares o esa misma cantidad en efectivo.

Esta presencia en los medios no sólo ha convertido a Thomas en una figura muy conocida, sino que también ha contribuido a levantar otra vez la rentabilidad y popularidad de Wendy's al primer lugar entre los favoritos de Wall Sreet. En 1988, Wendy's registró pérdidas sin precedente, por cinco millones de dólares. Para 1994, con la ayuda de Dave, Wendy's tenía ya 4,200 restaurantes en todo el mundo y ventas anuales del orden de cuatro millones de dólares. Muchas personas atribuyen el exitoso retorno de Wendy's al entusiasmo y la energía que emanan de su líder. Sin embargo, para Thomas, el éxito de Wendy's corresponde a las personas que contribuyeron a propiciarlo: sus empleados.

"En realidad no soy nadie", confiesa Thomas. "Sólo hago hamburguesas para ganarme la vida".

INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿Qué es la inteligencia emocional?

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. También cabe aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, muy en especial la de un líder, determinar si posee dichas aptitudes.

Goleman señala que la inteligencia, como la entendemos habitualmente, no es suficiente para triunfar en la vida. Para afirmar esto, se apoya en la opinión de otros muchos colegas suyos para quienes la inteligencia representa solamente el 20% de los factores que determinan el éxito, mientras que el 80% restante depende de otros factores, entre los cuales está la llamada *inteligencia emocional*.

La teoría de Goleman no propone sofocar o eliminar las emociones, sino controlarlas, esto es, reducir las emociones desfavorables a un mínimo deseable e inducir las emociones favorables, como en el caso de la motivación.

Componentes de la inteligencia emocional

Podríamos caracterizar la inteligencia emocional como la capacidad para conocer y controlar las emociones propias y ajenas, para obtener determinados fines. Las principales cualidades de la inteligencia emocional son cinco: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y sociabilidad.

1. *Conciencia de uno mismo*. Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo. Se sabe que las emociones tienen diversos grados de intensidad: algunas son lo suficientemente intensas como para poder percatarnos de ellas en forma consciente, pero otras están por debajo del umbral de percepción consciente. Por ejemplo, si a una persona que teme a las serpientes se le muestra una fotografía de uno de estos reptiles, probablemente la persona afirmará no tener miedo, pero los sensores colocados en su piel detectarán transpiración, un signo de ansiedad.

Desarrollar esta primera cualidad implicará la posibilidad de poder modificar el umbral que separa las emociones conscientes de las no conscientes, haciendo que estas últimas puedan ser percibidas. Para Goleman, mediante un esfuerzo deliberado, es posible hacernos más conscientes de nuestras reacciones viscerales y, con ello, de nuestras emociones antes imperceptibles. Después de un rato de haber sostenido una discusión violenta, una persona puede sentir conscientemente que ya se tranquilizó; sin embargo, los efectos de la discusión continúan, y es posible que esta persona no se dé cuenta de que está nerviosa o irritable. De hecho, cuando se lo hacen notar, se sorprenderá. La importancia de conocer nuestras emociones reside en el hecho de que a partir de allí podemos controlarlas, pudiendo modificar los estados de ánimo desfavorables. Las emociones no conscientes suelen, en efecto, traicionarnos, y si estamos bajo su influjo sin ejercer sobre ellas un cierto control, podremos fracasar en una entrevista laboral o en cualquier otra situación que represente un escalón hacia el éxito. Las tres cualidades siguientes se refieren, precisamente, a la posibilidad de controlar los estados de ánimo.

2. *Equilibrio anímico*. Goleman llama así a la capacidad de control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos éstos en términos de conductas indeseables. El ejemplo típico es la ira, una de las emociones más difíciles de controlar. Si un automóvil se interpone de repente en nuestro camino, nuestra ira hará que comencemos a manejar de manera imprudente (conducta indeseable). En ese momento, hay que recurrir a la inteligencia emocional, y, más concretamente, a varios recursos para controlar la ira. Goleman cita por lo menos cuatro de ellos: *a*) Reconsideración: lo que implica interpretar la situación de una manera más positiva. Pensar, por ejemplo, que el conductor que se interpuso en nuestro camino estaba apurado porque debía atender una emergencia. *b*) Aislamiento: alejarse de la situación y estar unos momentos a solas, con el fin de obtener serenidad. *c*) Distracción: hacer otra cosa, como por ejemplo, salir a dar un paseo a pie. *d*) Técnicas de relajación como la respiración profunda o la meditación también ayudan. Estos recursos son también útiles en otros casos de sentimientos y emociones igualmente indeseables, como la ansiedad o la depresión.

3. *Motivación*. Es la capacidad para autoinducir emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. En una investigación realizada en Estados Unidos, se comparó el desempeño de dos grupos distintos de vendedores: el primer grupo estaba constituido por vendedores aptos pero pesimistas, y el segundo por vende-

dores que no pasaron la prueba de aptitud, pero sí la de optimismo. El resultado fue que los vendedores optimistas vendieron más que los pesimistas, pues estos últimos tendían a interpretar la negativa del cliente como prueba de un fracaso personal. Los optimistas, en cambio, se motivaban pensando "estoy errando la estrategia" o "el cliente estaba de mal humor", es decir, atribuían su fracaso a la situación, pero no a ellos mismos, con lo cual podían motivarse para hacer nuevos intentos.

Goleman señala que la predisposición al optimismo o al pesimismo es innata; sin embargo, en la práctica es posible revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío. Así que es conveniente advertir la diferencia entre esta cualidad y la anterior: en el equilibrio anímico el problema que debe resolverse es una emoción intensa, como la ira, mientras que en la motivación debe resolverse el problema de un sentimiento de pesimismo y desconfianza en uno mismo. En ambos casos se impone un control del estado de ánimo correspondiente.

4. *Control de los impulsos*. Goleman define esta cualidad de la inteligencia emocional como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en aras de un objetivo. En términos psicoanalíticos, de lo que se trata es de que el aparato psíquico pueda funcionar bajo el régimen del principio de realidad a través del aplazamiento de la descarga.

En una investigación iniciada en Estados Unidos en los años 60, se dijo a un grupo de niños que podían tomar un chocolate en ese momento, o bien, que podían tomar dos si esperaban a que el investigador volviese de hacer un mandado. Años después, se constató que los niños que pudieron esperar para comerse dos chocolates conservaban la capacidad de postergar el placer en interés de sus metas, y eran además más desenvueltos, más seguros de sí mismos y más tolerantes a las decepciones. Los niños que no pudieron esperar demostraron ser, en la adolescencia, más caprichosos, indecisos y propensos al estrés, atributos que difícilmente podrían asociarse con el éxito.

5. *Sociabilidad*. Si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad tiene que ver con el conocimiento y el control de las emociones y los estados de ánimo de los demás.

Al respecto, Goleman sostiene que cuanto más hábiles seamos para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor controlaremos las que nosotros mismos transmitimos. El concepto de Goleman es similar al de inteligencia social en la teoría de Weschler, en la medida en que apunta a una capacidad para entablar vínculos con quienes, de una u otra manera, puedan beneficiar al sujeto. Es así que un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás o entablar amistad, sus posibilidades de éxito se verán muy disminuidas. Por esa razón, habrá que relativizar aquello de que "el conocimiento es poder", siempre y cuando lo entendamos como simple conocimiento teórico y no como un saber acerca de las emociones de los demás.

Un ejemplo de lo anterior es el siguiente. Hace varios años, el periodista B. Neustadt le hacía un reportaje a un sujeto que comenzó a ponerse violento. Para controlar la situación, el periodista le preguntó: ¿Es usted agresivo? Para preservar su buena imagen, el hombre se vio obligado a contestar que no, y de ahí en adelante se calmó para evitar una disonancia cognitiva entre sus palabras y sus emociones.

Inteligencia emocional y liderazgo

La inteligencia emocional juega un papel muy importante en los niveles más altos de la organización, donde las diferencias en las destrezas técnicas son de menor importancia. En otras palabras, cuanto más alta sea la posición de una persona a quien se le considera como una estrella por su desempeño, más notables son sus destrezas de inteligencia emocional como la razón de su efectividad.

Conforme los individuos adquieren sólido entendimiento de la IE, van obteniendo una variedad de opciones de clases de liderazgo y, finalmente, eficacia en cuanto líderes, ya que la IE está relacionada con la solución de problemas y con el manejo de la incertidumbre.

Las aptitudes emocionales del líder son:

- *Autodominio*: Manejar emociones e impulsos con efectividad.
- *Confiabilidad*: Exhibir honradez e integridad.
- *Escrupulosidad*: Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- *Adaptabilidad*: Flexibilidad ante los cambios y desafíos.
- *Innovación*: Ideas y enfoques novedosos y nueva información.

Inteligencia emocional y empatía

Según estudios del doctor Goleman, existen seis clases o estilos de liderazgo eficaz, que emanan de diferentes destrezas de IE. Las situaciones o ambientes en que se encuentran los directivos dictan la combinación particular de destrezas de IE y, eventualmente, el estilo adecuado de dirección que un líder utilizará:

- **Visionario:** Es el líder necesario cuando el cambio requiere una nueva visión o dirección clara.
  Destrezas de IE: Confianza en sí mismo, empatía, ser catalizador para el cambio.
- **Instructor:** Es el líder que asiste a los empleados para mejorar su actuación fomentando las destrezas a largo plazo.
  Destrezas de IE: Capacitación de otros, empatía, conocimiento de sí mismo.
- **Afiliación:** Este tipo de liderazgo ayuda a sanar distanciamientos entre los miembros del equipo que surgen en épocas de tensión.
  Destrezas de IE: Empatía, establecimiento de relaciones, comunicación.
- **Democrático:** Este líder forma consenso y busca retroalimentación de parte de los empleados.
  Destrezas de IE: Colaboración, dirección del equipo, comunicación.
- **Marcando la pauta:** Es el liderazgo que consigue resultados de gran calidad de un equipo bien motivado.
  Destrezas de IE: Diligencia, rendimiento, iniciativa.
- **Autoritario:** Toma control de una crisis revirtiéndola y echando a andar la situación; trata con los empleados problema.
  Destrezas de IE: Rendimiento, iniciativa, autocontrol.

A diferencia de los tratamientos tradicionales de capacitación del líder, en donde las personas nombran su estilo con base en cómo perciben sus propios puntos fuertes y sus preferencias, el planteamiento de Goleman extiende el horizonte. Desde su perspectiva, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre estilos de dirección según sea necesa-

rio. En efecto, los líderes más experimentados suelen tener estilos distintos para trabajar con la gente, son muy adaptables y sumamente sensibles al impacto que tienen sobre los demás, de modo que ajustan su estilo para conseguir los mejores resultados. En ese sentido, la siguiente máxima embona a la perfección:

> Conociendo a los otros y conociéndose uno mismo, en cien batallas no habrá ningún peligro. Sin conocer al otro y conociéndose uno, habrá una victoria por cada derrota. Sin conocer al otro y sin conocerse uno, en cada batalla habrá una derrota segura.
>
> Sun Tzu, *El arte de la guerra*

Inteligencia interpersonal

La inteligencia interpersonal es el conjunto de habilidades para entender a otras personas, sus motivaciones y su forma de trabajar. Mediante la inteligencia interpersonal se sabe cómo trabajar cooperativamente con los demás.

La inteligencia interpersonal es polifacética, ya que está constituida por un conjunto de habilidades. No se limita a las habilidades políticas o a las cualidades sociales, sino que incluye una amplia gama de aptitudes interpersonales, entre las cuales se encuentran:

- *Comprender a los demás*. Ser capaz de comprender a los demás permite comunicarse mejor, tener la habilidad de tomar las decisiones adecuadas y solucionar conflictos de manera razonable y sana. Para descubrir las motivaciones de los demás, se debe aprender a escucharlos activamente, a empatizar y reconocer sus puntos de vista.
- *Expresar ideas con claridad*. Esto incluye saber ir al grano, ser breve y al mismo tiempo informar, así como explicarse con argumentos suficientes para darse a entender con claridad.
- *Determinar sus necesidades*. Esta aptitud se refiere a fijar los propios límites y ser firmes, ser sinceros con nuestros deseos y requerimientos.
- *Intercambiar información*. Es la capacidad de dar y recibir información.
- *Influir en los otros*. Motivar a los demás para que actúen.
- *Resolver conflictos*. Saber reconocer la raíz del problema y ponerla en la mesa, prescindiendo de tensiones.
- *Trabajar en equipo*. Se requiere de la capacidad de complementar distintos estilos de trabajo, coordinar los esfuerzos de cada participante, y cultivar un consenso de grupo.
- *Cambiar de rumbo*. Esto incluye identificar necesidades de cambio, así como la flexibilidad y adaptabilidad.

La inteligencia interpersonal implica cuatro aspectos principales:

1. Organización de grupos: Es la habilidad esencial del liderazgo que involucra la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un grupo. No es el poder inherente a los cargos formales, sino la habilidad de *obtener* de un grupo el reconocimiento del liderazgo y la cooperación espontánea.

2. Negociación de soluciones: Se refiere al papel del mediador, que previene y resuelve conflictos, y que se caracteriza en todo momento por la diplomacia. Mediador es aquel que argumenta y busca entender los puntos de vista ajenos.

3. Empatía y sintonía personal: Es la capacidad de identificar y entender los deseos y sentimientos de los demás, y reaccionar de forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común. También se refiere a la capacidad de motivar y de ayudar a las personas a liberar su talento. Las personas con estas características son excelentes gerentes y vendedores.

4. Sensibilidad social: Es la capacidad de detectar e identificar sentimientos y motivos de las personas. El hecho de conocer cómo se sienten y las motivaciones de los individuos ayuda a establecer la armonía interpersonal.

Inteligencia intrapersonal

La inteligencia intrapersonal supone las mismas habilidades que la inteligencia interpersonal, pero volcadas hacia uno mismo. Es la capacidad de formar un modelo verdadero y preciso de uno mismo para usarlo de forma efectiva y constructiva.

EJERCICIO 1

Test de Fiedler del compañero de trabajo menos preferido

Objetivo: Medición de su inclinación como líder (se explica después).
Tiempo estimado: 35 minutos.
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Piense en la persona con quien considere que pueda rendir menos en su trabajo. Puede ser alguien con quien trabaja actualmente o alguien que conoció en el pasado. Descríbalo tal como lo imagina marcando con una cruz la línea que corresponde a su respuesta en una escala del 1 al 8. (Note que en ocasiones la escala sigue un orden ascendente y en otras un orden descendente). Él o ella es:

Agradable	____	____	____	____	____	____	____	____	Desagradable
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Amistoso	____	____	____	____	____	____	____	____	Poco amistoso
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Huraño	____	____	____	____	____	____	____	____	Afable
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Servicial	____	____	____	____	____	____	____	____	Frustrante
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Poco entusiasta	____	____	____	____	____	____	____	____	Entusiasta
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Tenso	____	____	____	____	____	____	____	____	Relajado
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Distante	____	____	____	____	____	____	____	____	Cercano
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Frío	____	____	____	____	____	____	____	____	Cordial
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Cooperativo	____	____	____	____	____	____	____	____	Poco cooperativo
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Alentador	____	____	____	____	____	____	____	____	Hostil
	8	7	6	5	4	3	2	1	

Aburrido	____	____	____	____	____	____	____	____	Interesante
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Pendenciero	____	____	____	____	____	____	____	____	Pacífico
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Seguro de sí	____	____	____	____	____	____	____	____	Inseguro
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Eficiente	____	____	____	____	____	____	____	____	Ineficiente
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Melancólico	____	____	____	____	____	____	____	____	Alegre
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Abierto	____	____	____	____	____	____	____	____	Receloso
	8	7	6	5	4	3	2	1	

Sume los números que haya seleccionado por los 16 renglones y divida entre 16. Una alta calificación promedio se encontraría entre 4.1 y 5.7. Una baja puntuación promedio fluctuaría entre 1.2 y 2.2. Quienes otorgan una alta calificación al compañero de trabajo menos preferido tienden a estar orientados hacia las personas, mientras que los que conceden una puntuación baja en este parámetro suelen estar orientados hacia las tareas.

En rigor, se trata de una medida de la actitud o rasgos del líder, más que de un comportamiento real.

EJERCICIO 2

¿Qué tan dispuesto está a delegar?

Objetivo: Identificar cuál es su tendencia respecto a los subordinados y cómo los considera.
Tiempo estimado: 30 minutos
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Este instrumento se ha diseñado para ayudarlo a comprender las suposiciones que hace acerca de las personas y la naturaleza humana. A continuación encontrará 10 pares de declaraciones. Asigne un valor entre 0 y 10 a cada declaración para mostrar la fuerza relativa de su creencia en la misma. Los puntos asignados para cada pareja siempre deben sumar 10. Sea sincero y resista la tentación de responder de acuerdo con la manera como le gustaría que fueran las cosas. Este instrumento no es una prueba; no hay respuestas correctas o incorrectas, y está diseñado para fomentar la reflexión y el análisis personal.

1. _____ *a*) Es natural que las personas hagan el menor trabajo que puedan hacer.
   _____ *b*) Cuando las personas evitan el trabajo, es casi siempre porque su trabajo ha sido privado de significado.

2. _____ *c*) Si los empleados tienen acceso a toda la información que deseen, tienden a tener mejores actitudes y a comportarse con mayor responsabilidad.
   _____ *d*) Si los empleados tienen acceso a más información de la que necesitan para realizar sus tareas inmediatas, generalmente harán mal uso de ella.

3. _____ *e*) Un problema de pedir ideas a los empleados es que su perspectiva está demasiado limitada para que sus sugerencias sean de valor práctico.

_____ *f*) Solicitar a los empleados sus ideas amplía su perspectiva y da como resultado la puesta en práctica de sugerencias útiles.

4. _____ *g*) Si las personas no utilizan mucho su imaginación e ingenio en el trabajo, es probable que se deba a que muy pocos poseen alguna de esas dos cualidades en abundancia.

   _____ *h*) La mayoría de la personas son imaginativas y creativas, pero tal vez no lo demuestren por limitaciones impuestas por su supervisión y el trabajo.

5. _____ *i*) Las personas tienden a elevar sus normas si son responsables de su propio comportamiento y de corregir sus errores.

   _____ *j*) Las personas tienden a bajar sus normas si no son castigadas por su mala conducta y sus errores.

6. _____ *k*) Es mejor dar a las personas las buenas y las malas noticias porque la mayoría de los empleados prefieren la historia completa, por dolorosa que sea.

   _____ *l*) Es mejor ocultar la malas noticias acerca del negocio porque la mayoría de los empleados en verdad sólo quiere oír las buenas.

7. _____ *m*) Como un supervisor tiene derecho a más respeto que las personas que están en un nivel inferior al suyo dentro de la organización, su prestigio se debilita al admitir que el subordinado tenía razón mientras que él estaba equivocado.

   _____ *n*) Como las personas de todos los niveles tienen derecho a un respeto igual, el prestigio de un supervisor se incrementa cuando apoya este principio admitiendo que un subordinado estaba en lo correcto y él equivocado.

8. _____ *o*) Si se da a las personas suficiente dinero, es menos probable que se preocupen de cosas tan intangibles como la responsabilidad y el reconocimiento.

   _____ *p*) Si usted asigna a las personas un trabajo interesante y desafiante, es menos probable que ellos se quejen sobre cuestiones como el pago y los beneficios suplementarios.

9. _____ *q*) Si se permite que las personas establezcan sus propias metas y normas de desempeño, tienden a fijarlas más altas que las que establecería el jefe.

   _____ *r*) Si se permite que las personas establezcan sus propias metas y normas de desempeño, tienden a fijarlas más bajas que las que establecería el supervisor.

10. _____ *s*) Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona en relación con su trabajo, más controles se necesitarán para mantenerla en línea.

    _____ *t*) Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona en relación con su trabajo, menos controles se necesitarán para asegurar un desempeño satisfactorio en el puesto.

Para determinar su calificación sume los puntos que asignó como sigue:

Suma de a, d, e, g, j, l, m, o, r y s = (X)
Suma de b, c, f, h, i, k, n, p, q y t = (Y)

Interpretación: Cuantas más altas sean sus calificaciones X, menos inclinado está a delegar tareas. La teoría X considera que las personas no están motivadas a asumir responsabilidades a menos a que se les presione. La teoría Y supone que las personas buscan responsabilidades adicionales y que las tareas delegadas serán aceptadas.

EJERCICIO 3

¿Es un líder carismático?

Objetivo: Calificar los patrones que conforman el carisma.
Tiempo estimado: 40 minutos.
Requisitos: El siguiente ejercicio y un lápiz o bolígrafo.
Desarrollo: Las siguientes afirmaciones se refieren a las formas posibles en las que usted podría comportarse hacia otros cuando asume un papel de liderazgo. Por favor, lea cada enunciado con cuidado y decida hasta qué grado tiene aplicación para usted. Luego encierre en un círculo el número que corresponde a su respuesta, de acuerdo con las siguientes equivalencias:

En muy alto grado	1
En alto grado	2
En grado moderado	3
Hasta cierto grado	4
En menor o ningún grado	5

Usted

1.	Presta atención a lo que otros dicen cuando hablan.	1	2	3	4	5
2.	Se comunica claramente.	1	2	3	4	5
3.	Es digno de confianza.	1	2	3	4	5
4.	Se preocupa por los demás.	1	2	3	4	5
5.	No dedica demasiada energía a evitar el fracaso.	1	2	3	4	5
6.	Hace que el trabajo de los demás sea más significativo.	1	2	3	4	5
7.	Parece enfocarse en los problemas principales de una situación.	1	2	3	4	5
8.	Logra transmitir lo que quiere con eficacia aunque a menudo de manera poco acostumbrada.	1	2	3	4	5
9.	Es confiable para cumplir sus compromisos.	1	2	3	4	5
10.	Posee un gran respeto por sí mismo.	1	2	3	4	5
11.	Disfruta asumir riesgos cuidadosamente calculados.	1	2	3	4	5
12.	Ayuda a los demás para que se sientan más competentes en lo que hacen.	1	2	3	4	5
13.	Tiene una serie de prioridades claramente establecidas.	1	2	3	4	5
14.	Está pendiente de cómo se sienten los demás.	1	2	3	4	5
15.	Pocas veces cambia de parecer una vez que ha asumido una posición clara.	1	2	3	4	5
16.	Pone énfasis en los puntos fuertes propios y de los demás.	1	2	3	4	5
17.	Parece más animado cuando participa a fondo en un proyecto.	1	2	3	4	5
18.	Muestra a los demás que todos son parte del mismo grupo.	1	2	3	4	5

19.	Hace que los demás se centren en los problemas que usted considera importantes.	1	2	3	4	5
20.	Comunica sus sentimientos y sus ideas.	1	2	3	4	5
21.	Hace saber a los demás cuál es su posición.	1	2	3	4	5
22.	Parece saber cómo se "ajusta" en un grupo.	1	2	3	4	5
23.	Aprende de sus errores, no los considera como desastres, sino como aprendizaje.	1	2	3	4	5
24.	Es divertido tenerlo cerca.	1	2	3	4	5

El cuestionario mide cada uno de los seis patrones básicos del líder, así como una serie de respuestas emocionales. Su calificación puede variar entre 4 y 20. Cada pregunta se plantea como una medida del grado en el cual usted emplea ese comportamiento o genera esos sentimientos. Cuanto más alta sea su calificación, más demuestra comportamientos de un líder carismático.

Índice 1: Administración de la atención (1, 7, 13, 19). Su calificación _____. Presta atención especial a las personas con las cuales se comunica. También "pone énfasis" en los asuntos clave a discutir y ayuda a otros a ver esos puntos clave con claridad. Tiene una idea clara sobre la importancia relativa de las prioridades de los diferentes puntos de discusión.

Índice 2: Administración del significado (2, 8, 14, 20). Su calificación ____. Esta serie de reactivos se centran en sus habilidades de comunicación, específicamente en su capacidad de transmitir el significado de un mensaje, aunque ello signifique el desarrollo de un enfoque innovador.

Índice 3: Administración de la confianza (3, 9, 15, 21). Su calificación ____. El factor clave es la confianza percibida en usted, mostrada por su disposición de cumplir sus promesas, evitar cambios radicales de su posición y la disposición a tomar posiciones claras.

Índice 4: Administración de usted mismo (4, 40, 16, 22). Su calificación ____. Este índice se ocupa de sus actitudes generales hacia usted mismo y hacia los demás, esto es, de su preocupación general por los demás y sus sentimientos, así como de "hacerse cargo" de los sentimientos propios en un sentido positivo.

Índice 5: Administración del riesgo (5, 11, 17, 23). Su calificación ____. Los líderes carismáticos efectivos se involucran a fondo en lo que hacen y no gastan tiempo o energía en planes para "protegerse" contra el fracaso. Estos líderes están dispuestos a correr riesgos, no de "pisa y corre", sino después de una cuidadosa evaluación de las posibilidades de éxito o fracaso.

Índice 6: Administración de sentimientos (6, 12, 18, 24). Su calificación ____. Los líderes carismáticos parecen generar consistentemente una serie de sentimientos hacia los demás. Otros consideran que su trabajo se vuelve más significativo y que son los "amos" de su propio comportamiento, es decir, se sienten competentes. Advierten una sensación de "pertenencia" con sus colegas y compañeros de trabajo.

EJERCICIO 4

Supervivencia en el desierto

Objetivo:

- Medir hasta qué punto el hombre ve exclusivamente por sí mismo en una situación crítica de supervivencia.
- Determinar cómo se da la comunicación en el caso mencionado.
- Medir el liderazgo en un grupo, así como la toma de decisiones.

Tiempo estimado: 1 hora aproximadamente.

Requisitos: Papel, lápiz y reunirse en grupos de 10 personas.
Problema:

Son aproximadamente las 10:00 AM de un día de julio y la avioneta donde viajaba se acaba de estrellar en un desierto. La avioneta junto con los cuerpos del piloto y el copiloto están completamente quemados, sólo queda el armazón y unos objetos varios que se describen más adelante. Ninguno del resto de los pasajeros está lastimado. El piloto no pudo notificar a nadie de la posición exacta en que se encontraba antes de ocurrir el accidente; sin embargo, por los paisajes que vieron antes de éste, usted y sus compañeros suponen que están a 105 km del curso indicado en el plan de vuelo.

Antes del accidente, el piloto les informó que se encontraban a unos 120 km al Sur de un pequeño poblado, el cual era el lugar habitado más cercano.

El terreno donde se encuentran es plano a excepción de unos cuantos cactus y pitayas. El último reporte del clima indicó que la temperatura alcanzará 43ºC y ustedes están vestidos con ropas ligeras.

Desarrollo: Encontrará enseguida una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea es:

Individualmente, ordenarlos de acuerdo con su importancia para sobrevivir. Coloque el número 1 en el objeto que considere más importante y así en orden descendente hasta el número 15 como el menos importante.

Trabajo de grupo: Su grupo deberá tomar una decisión de equipo, es decir, en colaboración. Todos los miembros del grupo deberán tratar de llegar a una decisión conjunta. Por tanto, la elección de cada uno de los 15 objetos deberá ser acordada por todos y cada uno de los miembros del equipo, antes de tomar la decisión definitiva.

	Individual	**Grupal**	**Diferencia**
1. Linterna (4 baterías)	_____	_____	_____
2. Cuchillo (tipo navaja)	_____	_____	_____
3. Mapa aéreo seccional del área	_____	_____	_____
4. Impermeable de plástico (grande)	_____	_____	_____
5. Compás magnético	_____	_____	_____

6. Baumanómetro (instrumento para medir la presión sanguínea)	_____	_____	_____
7. Pistola calibre 45 (cargada)	_____	_____	_____
8. Paracaídas (rojo y blanco)	_____	_____	_____
9. Botella con tabletas de sal (1000)	_____	_____	_____
10. Un litro de agua por persona	_____	_____	_____
11. Un libro titulado *Animales comestibles del desierto*	_____	_____	_____
12. Un par de lentes para el sol por persona	_____	_____	_____
13. Dos litros de vodka (180º)	_____	_____	_____
14. Un abrigo por persona	_____	_____	_____
15. Un espejo para cosméticos	_____	_____	_____

Respuestas

1. *Espejo para cosméticos*
Entre todos los artículos, el espejo es absolutamente esencial. Es el instrumento más indispensable para comunicar la presencia del grupo. A la luz del día, un espejo puede generar un reflejo entre 5 y 7 millones de veces el poder de la luz. Además, el reflejo puede ser visto más allá del horizonte. Con él tiene usted una oportunidad del 80% de ser encontrado.

2. *Abrigo*
Una vez que se ha establecido el sistema para comunicar dónde esta el grupo, el siguiente problema es detener la deshidratación en los cuerpos. El 40% de la humedad del cuerpo que se pierde en la deshidratación se pierde por la respiración y por la transpiración. La humedad perdida por la respiración puede detenerse, permaneciendo inmóvil. La humedad perdida por la traspiración se puede detener con el abrigo, impidiendo que el calor y el aire seco hagan contacto con la piel.

3. *Un litro de agua*
Aunque el litro de agua no prolongaría significativamente el tiempo de vida, sí puede ser útil para detener la deshidratación. Sería conveniente beberla cuando surja la sed, con el fin de mantener la lucidez necesaria para el primer día en que hay que tomar decisiones y levantar un refugio. Comenzada la deshidratación, es imposible hacerla retroceder con el agua.

4. *Linterna*
Es el único recurso rápido y confiable para señalar durante la noche. Con la lámpara y el espejo usted tiene una capacidad de señalamiento de 24 horas. El cono reflector y la lente pueden usarse como señal.

5. *Paracaídas*
Puede utilizarse como señal, o bien, como refugio. Los cactus pueden servir como soporte de una tienda, los tirantes como cuerdas y la tela, doblada varias veces, puede reducir la temperatura cuando menos en un 20%.

6. *Cuchillo*
Aunque no tan esencial como los artículos anteriores, puede servir para armar la tienda y para cortar cactus para extraer la humedad. Otros múltiples usos le dan este rango.

7. *Impermeable de plástico*
Con él se puede hacer un alambique solar. Primero habría que cavar un hoyo y colocar ahí pedazos de cactus. Colocando el plástico sobre el hoyo y con una piedra regular en medio para que tenga una forma cónica, se puede provocar una diferencia de temperaturas, que haga que la humedad en el hoyo se condense por debajo del plástico. Si se coloca el cilindro de la lámpara exactamente debajo de la forma cónica del impermeable, se podrá obtener hasta un litro de agua por día.

8. *Pistola calibre 45*
Al final del segundo día, usted ha perdido el habla y no puede caminar. La pistola puede ser entonces útil para señalar por medio del sonido. Tres tiros en una rápida sucesión es la señal internacional de auxilio.

9. *Un par de lentes para el sol*
Para el segundo día la fototalmina y la retinitis pueden ser un serio problema. De los restos del avión, se puede obtener hollín para usarse alrededor de los ojos; se puede conseguir material para confeccionarse también una visera.

10. *Baumanómetro*
Los materiales de este instrumento pueden servir para cubrir las partes del cuerpo y reprimir la luz del sol y la deshidratación.

11. *Compás magnético*
Fuera de la posibilidad de utilizar las partes de su superficie como reflectores de luz, tiene poco uso.

12. *Mapa aéreo seccional del área*
Puede ser útil para prender fuego o como papel de baño.

13. *Un libro titulado* Animales comestibles del desierto
Puede tener diferentes usos, como prender fuego y elaborar objetos para tomar líquidos.

14. Dos litros de vodka
Si se ingiere alcohol, la piel requiere de mayor cantidad de agua, pudiéndose provocar deshidratación.

15. Pastillas de sal
En climas calurosos, la sal no retiene el agua del cuerpo; por el contrario, provoca una deshidratación inmediata.

EJERCICIO 5

Dinámica: Los dioses del Olimpo
Objetivos:

- Motivar afiliación entre los participantes.
- Proporcionar la integración de grupos.

- Detectar algunas de las características del grupo.
- Relajar a los participantes.
- Detectar algunas de las principales características de un buen líder.

Tamaño del grupo: Variable
Tiempo requerido: 1 hora
Material: Papel y lápiz o bolígrafo
Desarrollo:

1. El instructor menciona a los participantes los objetivos del ejercicio y les pregunta si saben lo que era el Olimpo.
2. Narra un poco de la historia de los dioses del Olimpo y sus características.
3. Anota en una hoja de rotafolio los nombres de los principales dioses (que se incluyen en la tabla que aparece a continuación), así como sus características positivas y negativas.

Nota: Aunque Narciso no es dios del Olimpo, es un personaje de la mitología griega que posee características adecuadas para la realización de esta dinámica, por eso se le incluye en la lista.

Tabla 10.11 Algunos de los principales personajes de la mitología griega y sus características

Personaje	Características positivas	Características negativas
ZEUS	Establecía reglas, orientaba y corregía.	Intolerante y déspota. Castigaba en exceso, vengativo.
APOLO	Dios de la calma, de la serenidad, del equilibrio, de la razón.	Muy frío, sin emociones ni sentimientos.
DIONISIO	Alegre, con fuertes sentimientos y emociones; entrega apasionada.	Impulsivo, temperamental, visceral conflictivo.
ATLAS	Responsable, muy trabajador, muy fuerte.	Abrumado de trabajo, dinámico, acelerado.
PROMETEO	Se revela contra la injusticia, está a favor de los humildes, ayuda a los demás.	Resentido social, candil de la calle y oscuridad de su casa.
NARCISO	Seguro de sí mismo, alta autoestima.	Egoísta, sólo piensa en él, vanidoso.

- A continuación, el instructor pedirá a los participantes que piensen qué tanto tienen de lo positivo y lo negativo de los diferentes dioses, y que dividan 100 puntos entre los seis dioses, en función de cuánto se identifican con cada uno.
- El instructor formará subgrupos de 4 o 5 personas. Cada una comentará cómo es, no cómo debería de ser en relación con las características de los dioses.

- Terminadas las actividades anteriores se les solicita que elijan al jefe ideal tomando en cuenta sólo los porcentajes de las características positivas que poseen. Nombrarán un secretario que informe el resultado a la asamblea. Además, se anotará el resultado en una hoja de rotafolio.
- Las hojas de rotafolio con los resultados se pegarán en el pizarrón, y el secretario leerá los porcentajes.
- Al terminar la presentación de los grupos, el instructor describirá al jefe ideal y explicará a los participantes que cada vez que el jefe cae en una conducta negativa de cualquier dios, perjudica y desmotiva al personal. Por lo cual debemos aprender a:

  a) Mantener el orden y la disciplina sin ser intransigentes
  b) Corregir desviaciones sin humillar ni rebajar, sin ser irónicos.
  c) Orientar, enseñar en lugar de quejarse.
  d) Ser calculador, pero sin ser frío ni autómata.
  e) Ser alegres, amables, agradables, pero sin caer en la pachanga.
  f) Ser responsables, pero aprendiendo a delegar.
  g) Defender al personal, pero sin tener problemas con los de arriba.

Por último, el instructor pedirá a los participantes comentarios finales sobre el ejercicio.

EJERCICIO 6

Autógrafos de personas célebres (tomado de Alejandro Acevedo, *Aprender jugando 2*, México, editorial Limusa, 2000.)
Objetivos:

- Facilitar el proceso de integración de un grupo.
- Diluir la ansiedad provocada por el principio de toda reunión de entrenamiento.
- Detectar posibles líderes no detectados en relaciones laborales cotidianas.

Recursos: Una copia de la hoja de criterios de selección de autógrafos para cada participante. Un salón amplio e iluminado.
Duración: 30 minutos aproximadamente.
Tamaño del grupo: De 20 a 30 participantes.
Desarrollo:

- El facilitador propiciará una discusión preliminar dirigida a esclarecer la idea de celebridad y por medio de ésta despertar el interés en la dinámica.
- A continuación, se entregará una copia de la hoja de criterios para la selección de autógrafos a cada participante, con la indicación de que sigan las instrucciones señaladas en ella. Se les dará un tiempo de tres minutos en los cuales deberán seleccionar 10 criterios, con los que solicitarán a 10 de sus compañeros los autógrafos correspondientes.
- El facilitador anunciará el comienzo del periodo de petición de autógrafos, el cual durará aproximadamente 20 minutos.
- Cuando todos los participantes hayan completado la tarea, se les pedirá que pasen a sus lugares. Cualquier miembro del grupo al que le falte uno o varios autógrafos

puede pedirlos, preguntando a sus compañeros quién cree reunir las características correspondientes que deban ser satisfechas.
- El facilitador llevará al grupo a discutir la actividad, destacando los criterios que fueron empleados para la selección de autógrafos y tratará de llegar a conclusiones.

HOJA DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE AUTÓGRAFOS

Instrucciones: Seleccione 10 de las siguientes reactivos poniendo una X enfrente de cada una de sus selecciones.

Durante la sesión de búsqueda de autógrafos, usted entrevistará a las personas para encontrar a aquellas que correspondan a las 10 categorías o condiciones que haya seleccionado. Debe tener un autógrafo diferente para cada uno de los reactivos.

1. Es tan efectivo como yo.
2. Le gusta la buena vida.
3. Le satisface mandar.
4. Está mejor preparado que yo.
5. Puede ser mi amigo.
6. Me interesa mucho.
7. Es una incógnita para mí.
8. No sé por que está aquí.
9. Me inspira confianza.
10. Me recuerda a alguien.
11. Me gustaría conocerla(o) más.
12. Lo noto cambiado.
13. Me genera ternura.
14. No ha cambiado nada.
15. Es un gran líder.
16. Me parece manipulador.
17. Le gusta la intimidad.
18. Va mucho al cine.
19. Tiene muchos amigos.
20. Le gusta ver televisión.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO Ibáñez, Alejandro, *Aprender jugando 2*, México, Limusa, 2000.

ÁLVAREZ de Mon Pan Soraluce, Santiago, *et al*., *Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas*, Madrid, McGraw-Hill, 2001.

APARICIO, Ma. Elena, *Liderazgo*, Bilbao, Deusto, colección Harvard Business Review, 2002.

BOYLAN, Bob, *Todos remando en la misma dirección*, tr. de Blanca San Juan Montero, Barcelona, Plaza y Janés, 1999.

CASTAÑEDA Martínez, Luis, *El líder en acción: situaciones que enfrenta el líder, conducta y acciones del líder ante las situaciones reacciones de su gente*, México, Edo. Poder, 2000.

Centro Empresarial de Jalisco, *Liderazgo Empresarial*, Guadalajara.

CHAMPY, James, *Ambición: la cualidad de establecer la diferencia entre gerenciar y liderar,* tr. de Jorge Cárdenas Nannetti, Bogotá, Norma, c2000.

DUBRIN, Andrew J., *Fundamentos de administración*, México, Thomson, 2000.

ELIZONDO Huerta, Aurora, *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*, México, Paidós, 2001.

EVANS y Lindsay, *Administración y control de calidad*, 4ª. ed., México, Thomson, 1999.

GIDO y Clements, *Administración exitosa de proyectos*, México, Thomson, 1999.

GOLDSMITH, Marshall, Laurence Lyons y Alyssa Freas, *Coaching: la última palabra en desarrollo de liderazgo*, México, Prentice Hall, 2001.

HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, *Administración. Un enfoque hacia las competencias*, 9ª. ed., México, Thomson, 2002.

_____, *Comportamiento organizacional*, 8ª. ed., México, Thomson, 1999.

HITT, Ireland y Hoskisson, *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, 3ª. ed., México, Thomson,1999.

KOESTENBAUM, Peter, *Liderazgo: la grandeza interna*, México, Prentice Hall, 1999.

LEER, Anne, *La visión de los líderes en la era digital*, tr. de Carmen Aspe Solórzano, México, Pearson, 2001.

LEWIS, James P., *Liderazgo de proyectos: más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos*, México, McGraw-Hill, c2004.

LUSSIER y Achua, *Liderazgo*, México, Thomson. 2002.

Mateo, Juan y Jorge Valdano, *Liderazgo: el libro que da las claves para formar equipos en la empresa y en el deporte*, México, Santillana, 1999.

MAXWELL, John C., *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: sígalas y las personas lo seguirán a usted*, México, Panorama, 2000.

NELSON, Bob, *1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo*, tr. de Affam Buitrago, Bogotá, Norma, c2000.

Raíces éticas del liderazgo: IX Coloquio de ética empresarial y económica, Pamplona, eunsa, 2000.

REIG Pintado, Enrique, *Liderazgo emocionalmente inteligente: recursos y estrategias para formar líderes emocionalmente inteligentes*, México, McGraw-Hill, c2004.

RENDÓN Velarde, David, *La mística del líder: antología del motivo humano, las causas y las razones íntimas de un líder*, Monterrey, Castillo, 2001.

REZA Trosino, Jesús Carlos, *El empresario hábil 1. Habilidades gerenciales*, México, Thomson, 1993.

_____, *El empresario hábil 2. 450 ideas efectivas de habilidad gerencial*, México, Thomson, 1997.

SILICEO Aguilar, Alfonso, David Casares Arrangoiz y José Luis González Martínez, *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*, México, McGraw-Hill, 1999.

SMITH, Dayle M., *Las once claves del liderazgo*, tr. de Antonio Eroles Gómez, México, Panorama, 2000.

SOTO, Eduardo, *Comportamiento organizacional. El impacto de las emociones*, México, Thomson, 2001.

PÁGINAS WEB

http://www.infoempleo.com/magazine/html/emprendedores.asp
Dirección y liderazgo
Esta referencia contiene el tema de dirección y liderazgo de forma concisa con base en las definiciones tanto de Fayol, como de Blake y Mouton.

http://www.inteligencia-emocional.org/aplicaciones_practicas/ie_en_el_liderazgo.htm
Inteligencia emocional en el liderazgo y la administración pública
En este sitio se encontrará abundante información sobre el tema del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional.

http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml
Liderazgo
Este sitio se ocupa de analizar las funciones del liderazgo dentro de una organización. Se ocupa también de describir detalladamente las características de un líder.

http://www.orbiconsultores.es/document_JP/direcci%F3n%20y%20liderazgo.pdf
Dirección y liderazgo
Es interesante la explicación que ofrece este sitio sobre las principales diferencias entre estos dos conceptos.

http://www.personal.able.es/cm.perez/trucoslider.htm
El arte de la estrategia. Trucos psicológicos. Técnicas del liderazgo
En esta referencia se encontrará un listado de lo que es y lo que no es un líder, de las características de un buen líder, y algunos ejercicios para ejercitar el liderazgo.

http://www.pymesdominicanas.com/articulos/chichi-valores.php
El liderazgo basado en valores
En esta referencia se explica el tema del liderazgo basado en los valores, y ofrece un buen análisis de los valores con que debe contar un buen líder.

Capítulo 11

Desarrollo de las organizaciones y del directivo

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Establecer las características de la composición estructural de las organizaciones, a partir del enfoque de sistemas en su nueva perspectiva de la biología de la organización.
- Definir el estrés y reconocer sus principales manifestaciones, tanto en la esfera individual como en la organizacional.
- Definir los elementos fundamentales para la elaboración de un plan de vida y carrera, para los directivos y sus colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Una vez que en los capítulos anteriores se ha analizado la importancia de las habilidades necesarias para el buen desempeño de los directivos, ahora es el turno de tres aspectos que no son nuevos para la teoría de la organización pero que es imperioso estudiar a partir del análisis holístico, aunque sea de manera general. Se trata de la biología de la organización, el manejo del estrés y el plan de vida del directivo. Estos temas, si bien son tratados en algunos textos sobre el comportamiento y el desarrollo organizacionales y la administración de recursos humanos, es oportuno vincularlos en el presente capítulo con la perspectiva de la administración, tanto en el plano individual como en el colectivo y en el ámbito organizacional.

Será preciso, entonces, realizar una investigación más profunda para relacionar estos aspectos con la realidad de las organizaciones y de sus actores, en particular, los directivos y subordinados que constantemente están cambiando la historia de su entorno laboral.

BIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Así como la biología estudia los seres vivos con el afán de conocer más acerca de los orígenes de la vida, en los años recientes, ha cobrado mayor importancia el análisis de cómo es que las organizaciones se constituyen y cómo se relacionan con otras estructuras. Para tal efecto, el enfoque de sistemas de Ludwig von Bertanlanffy resulta adecuado. A partir de este enfoque, Kast y Rosensweig concibieron a las organizaciones como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes con objetivos en común. Por ello, se considera que el modelo de sistemas es de aplicación universal tanto para los organismos biológicos como para las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas.

Para empezar, se definirán algunos elementos fundamentales en la aplicación de la teoría de sistemas.

Conceptos generales

Subsistemas o componentes. Un sistema está compuesto de partes o elementos interrelacionados. Esta idea se aplica a todos los sistemas: mecánicos, biológicos y sociales. Todo sistema tiene cuando menos dos elementos que están interconectados.

Holismo, sinergia, organicismo y gestalt. El todo no es solamente la suma de las partes. El sistema puede ser explicado solamente como una totalidad. Holística es lo contrario a elementarismo, que considera al total como la suma de sus partes individuales.

Sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas abiertos intercambian información, energía o material con su ambiente. Los sistemas sociales y biológicos son inherentemente abiertos; los mecánicos pueden ser abiertos o cerrados. Los conceptos de abierto y cerrado son difíciles de precisar en términos absolutos. Se prefiere pensar en abierto-cerrado como una dimensión; es decir, los sistemas son relativamente abiertos o relativamente cerrados.

Modelo de entrada-transformación salida. El sistema abierto es considerado como un modelo de transformación. Es una relación dinámica con su entorno. Recibe varias entradas, las transforma de alguna manera y exporta productos.

Límites del sistema. Los sistemas tienen límites que los separan de sus ambientes. Este concepto ayuda a entender la distinción entre sistemas abiertos y cerrados. El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que el abierto tiene confines permeables en relación con un suprasistema más amplio. Los límites se definen con facilidad en los sistemas biológicos y físicos, pero son difíciles de delinear en los sistemas sociales, como en el caso de las organizaciones.

Entropía negativa. La tendencia hacia una máxima entropía es un movimiento hacia el desorden, la falta de transformación de recursos y la muerte. En un sistema cerrado, el cambio en la entropía siempre debe ser positivo; sin embargo, en los sistemas abiertos, biológicos o sociales, la entropía puede contenerse y hasta transformarse en entropía negativa (un estado de organización con capacidad para transformar los recursos), ya que el sistema obtiene recursos de su ambiente.

Estado estable, equilibrio dinámico y homeostasis. Éste es un concepto estrechamente relacionado con el de entropía negativa. Un sistema cerrado eventualmente debe lograr un esta-

do de equilibrio con máxima entropía: muerte o desorganización. No obstante, un sistema abierto podría llegar a un estado en el que se mantiene en equilibrio dinámico, mediante el flujo continuo de materiales, energía e información.

Retroalimentación. Es un concepto importante para entender de qué manera un sistema mantiene un estado estable. En lo referente a la información, los productos o el proceso, el sistema se retroalimenta con el material que entra al sistema, lo que quizá redunde en cambios en el proceso de transformación y/o productos futuros. La retroalimentación puede ser positiva y negativa, aunque en el campo de la cibernética es de especial interés la retroalimentación negativa.

La retroalimentación negativa es una entrada informativa que indica que el sistema se está desviando de un curso prescrito, y debe reajustarse hacia un estado nuevo y estable.

Jerarquía. Éste es un concepto básico en el estudio de sistemas. Se refiere a las relaciones jerárquicas entre los sistemas. Un sistema está integrado por subsistemas de menor orden y, a la vez, es parte de un suprasistema. Por tanto, existe una jerarquía en los componentes del sistema.

Elaboración interna. Los sistemas cerrados avanzan hacia la entropía y la desorganización. En contraste, los sistemas abiertos dan la impresión de avanzar en dirección de una diferenciación elevada, mayor desarrollo y un nivel de organización más alto.

Búsqueda de objetivos múltiples. Los sistemas sociales y biológicos dan la impresión de tener propósitos o fines múltiples; aunque sólo sea porque están integrados por individuos y subunidades con diferentes valores y objetivos.

Equifinalidad de los sistemas abiertos. En los sistemas mecánicos hay una relación directa de causa y efecto entre las condiciones iniciales y el estado final. Los sistemas sociales y biológicos operan de manera diferente. La equifinalidad sugiere que ciertos resultados podrán alcanzarse con diferentes condiciones iniciales y por medios divergentes. Este punto de vista indica que las organizaciones sociales pueden alcanzar sus objetivos con entradas diversas y con actividades internas y variadas (procesos de conversión).

ENTORNO ORGANIZACIONAL

Ambiente organizacional y natural

Las organizaciones no tienen límites claramente definidos y están abiertas a muchos estímulos y respuestas. A pesar de que los confines de las organizaciones sociales son algo abiertos y permeables, desempeñan una función de filtración. Las fronteras organizacionales permiten seleccionar los insumos y los productos. En este sentido, constituyen una barrera para el flujo de energía, materiales e información.

Las fuerzas ambientales tienen repercusiones directas sobre la manera en que las organizaciones estructuran sus actividades. Cuando el departamento es dinámico y heterogéneo, a menudo es necesario establecer departamentos funcionales dentro de la organización para manejar conjuntos específicos de insumos o productos ambientales.

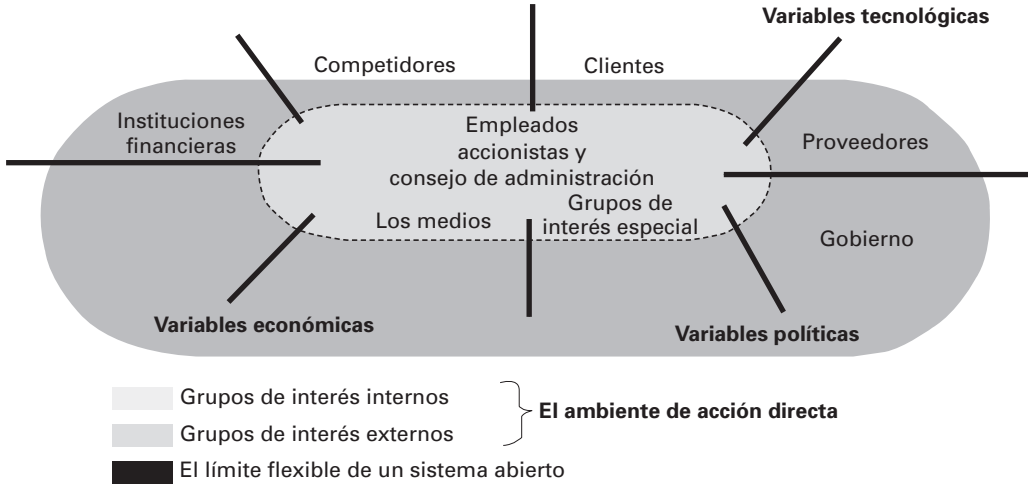


FIGURA 11.1 El ambiente de acción directa e indirecta de la organización
Fuente: Stoner, *Administración*, Prentice Hall, 2000.

Cuanto más dinámico y heterogéneo sea el medio de la organización, requiere una estructuración interna más compleja y diferenciada.

El medio social general

El medio es todo lo que queda fuera de los límites organizacionales. Sin embargo, puede ser útil pensar acerca del ambiente de una organización de dos maneras:

1. El medio social (general), que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada.
2. El medio específico (tareas), que afecta a las organizaciones individuales directamente.

Stoner considera que el entorno de acción de las organizaciones está conformado por diversos grupos de interés que, directa e indirectamente, están sujetos a la forma en que las organizaciones persiguen sus metas. Los grupos de interés se dividen en tres categorías:

Grupos de interés externos: Clientes, proveedores, gobierno, grupos de interés especial, medios de comunicación masiva, sindicatos, obreros, instituciones financieras y competidores. Los medios de comunicación pueden dirigir la atención nacional hacia estos grupos en cuestión de instantes, y los comités de acción política de los grupos pueden usar las contribuciones para las campañas a fin de influir en los legisladores.

Grupos de interés internos: Empleados, organización, accionistas y consejo de administración.

Grupos de interés especial: Los grupos de interés especial (GIE) aprovechan los procesos políticos con el fin de defender su posición en cuanto a temas concretos; por ejemplo, el aborto y el control de las armas de fuego.

Grupos de interés externos

Clientes. Éstos intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y servicios de la organización.

Proveedores. Toda organización compra insumos (materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra) del ambiente externo y los usa para elaborar productos.
Sindicatos. Cuando la organización emplea a trabajadores sindicalizados, por regla general, el sindicato y los gerentes recurren a algún tipo de *negociación colectiva* para acordar salarios, condiciones laborales, horarios, etcétera.

Instituciones financieras. Las organizaciones dependen de una serie de instituciones financieras: bancos comerciales, bancos de inversión y compañías de seguros, que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades.

Competidores. Con el propósito de incrementar su participación en el mercado, la organización debe: **1.** conseguir más clientes, o **2.** superar a sus competidores.

Gobierno. La doctrina de *laissez-faire,* desarrollada en el siglo XVII, sostiene que un gobierno no debe ejercer influencia directa sobre las empresas, sino que debe limitarse a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía. De esta manera, los gobiernos sólo son un factor externo que permite que las organizaciones crezcan; para ello, establecen políticas arancelarias de apertura y firman tratados comerciales con otros países.

Grupos de interés internos

Empleados. Conforme las compañías tratan de experimentar con los programas de calidad, las técnicas de grupo y los grupos de trabajo autoadministrados requieren empleados con más conocimientos y mayor flexibilidad.

Accionistas y consejo de administración. La estructura que rige a las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa permite que sus accionistas influyan en la compañía, al ejercer su derecho al voto.

Grupos de interés de acción directa. Los grupos de interés de acción directa suelen trabajar juntos para influir en el comportamiento de la organización. Los directivos, como grupo de interés, deben equilibrar sus propias preocupaciones y los intereses que encuentran en otro grupo de influencia. Pueden usar la red de las relaciones existentes entre grupos y la organización para influir, de forma individual, en los grupos de interés. Por otra parte, pueden formar alianzas para fortalecer su influencia en la organización.

Los grupos de interés particulares pueden ejercer posiciones encontradas dentro de una organización.

Elementos de acción indirecta del ambiente

Los componentes de acción indirecta del ambiente consisten en variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas que influyen en las organizaciones de manera indirecta. Estas variables crean un clima al que se debe adaptar la organización, y tienen potencial para pasar al ambiente de acción directa.

Para todos los profesionales que se desempeñan en diferentes áreas del conocimiento humano y, en particular, para los estudiosos e investigadores de la ciencia administrativa, es cada vez más importante el análisis del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, desde la perspectiva de la administración.

Al examinar el esquema planteado a continuación, se puede observar a la **administración** como un área fundamental con dos grandes ramas de donde se derivan la **administración pública,** con sus niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) y la **administración privada**, con sus segmentos de empresa micro, pequeña, mediana y grande, o a partir de la clasificación de las empresas mercantiles, industriales, comerciales y de servicios.

Asimismo, el cumplimiento de cada una de las etapas del proceso administrativo asegura la consecución de los objetivos de la organización. La **planeación** permite definir objetivos, metas, estrategias y planes; la **organización** sirve para establecer tareas, funciones, puestos y procedimientos; la **dirección**, a través de la motivación, comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, negociación y liderazgo, maximiza la labor de los colaboradores de la organización; y el **control** sirve para verificar que lo realizado tenga correspondencia con lo planeado, a través de mecanismos contables, financieros e informáticos.

Por otra parte, existe una vinculación permanente entre cada una de las etapas del proceso administrativo con las áreas funcionales de la administración: recursos humanos, contabilidad y finanzas, mercadotecnia y negocios internacionales, producción e investigación de operaciones, e informática. Todas estas áreas requieren de todos los conceptos administrativos antes señalados para cumplir eficaz y eficientemente con sus objetivos específicos.

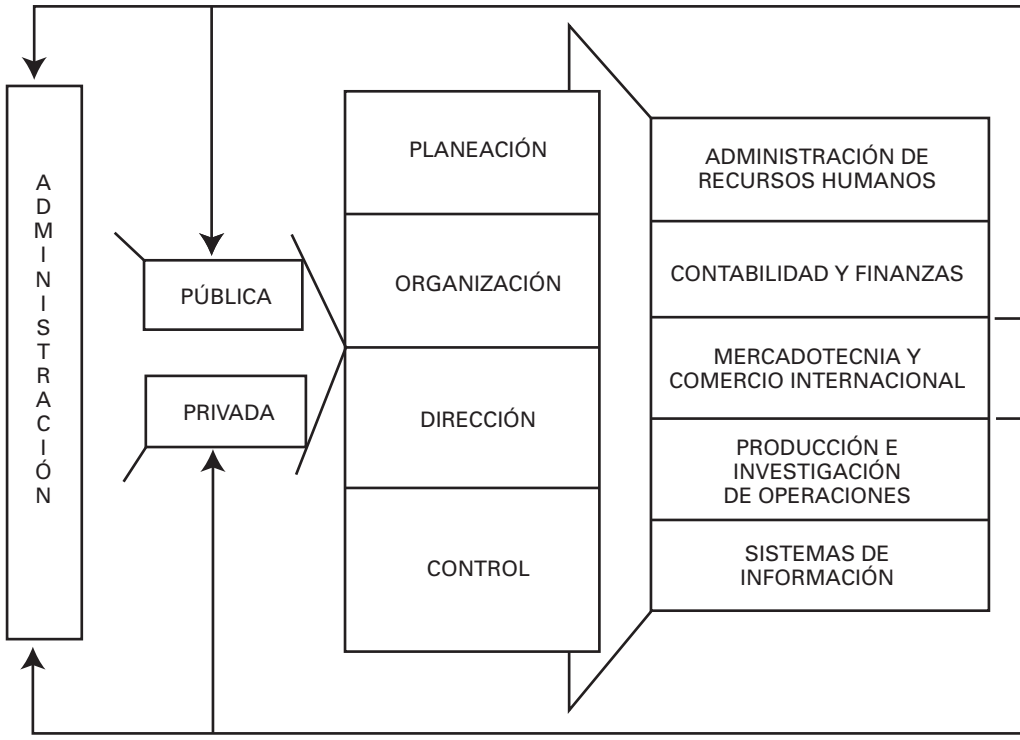


FIGURA 11.2 El sistema administrativo

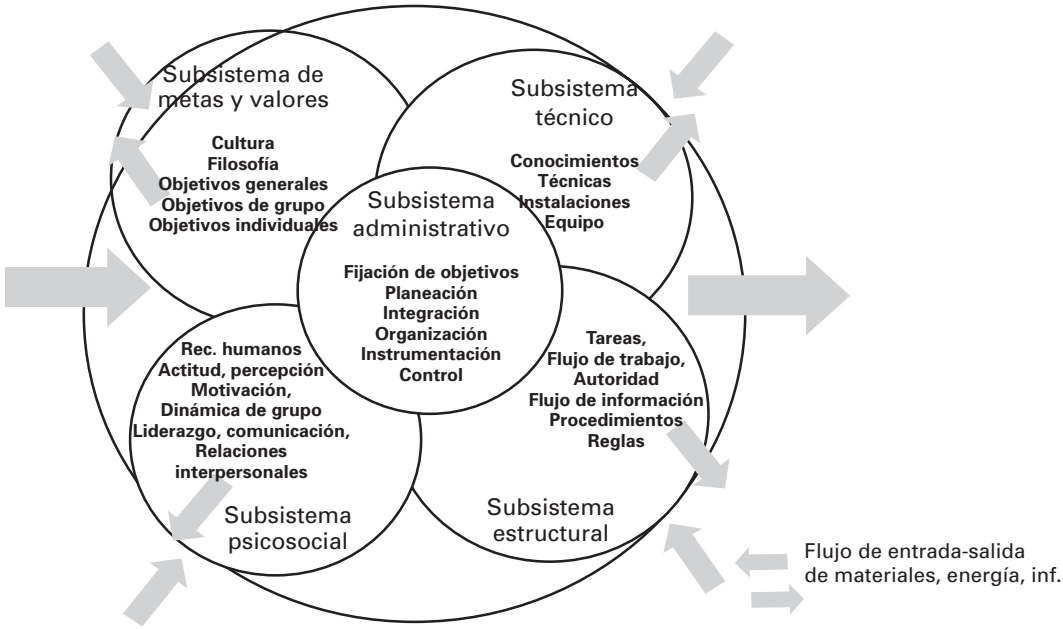


FIGURA 11.3 El suprasistema ambiental

Sistemas integrados de las organizaciones

Toda organización de considera como un sistema socio-técnico abierto, que se compone de varios subsistemas. También se define como la integración y la estructuración de diversas actividades humanas en torno de varias tecnologías. Estas últimas afectan los tipos de entrada a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos que surgen del sistema. El sistema social determina la eficacia y la eficiencia en la utilización de la tecnología.

Se considera que una organización está integrada por varios subsistemas:

Subsistema de metas y valores. Éste es uno de los más importantes. Una premisa básica es que, como subsistema de la sociedad, la organización debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que los envuelve. La organización cumple con una función para la sociedad y, si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

Subsistema técnico. Se refiere tanto al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, como a las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial.

Subsistema psicosocial. Este subsistema involucra individuos y grupos en interacción, comportamiento individual y motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Por eso es que el subsistema psicosocial se ve afectado por senti-

mientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean un "clima organizacional" dentro del que los participantes realizan sus actividades y desempeñan su función.

Subsistema estructural. Se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura está determinada por las normas de la organización, por descripciones de puesto y posición, y por reglas y procedimientos.

La estructura de la organización, mediante esquemas de autoridad, comunicación y flujos de trabajo, representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.

De ninguna manera, esta vinculación es completa, de modo que entre los subsistemas técnico y psicosocial ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.

Subsistema administrativo. Abarca toda la organización al relacionarla con su ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

La teoría tradicional daba mayor importancia a los subsistemas estructural y administrativo, y se abocaba a desarrollar principios.

La escuela de la ciencia de la administración se preocupaba por el subsistema técnico y los métodos para cuantificar los procesos de control y la toma de decisiones, en tal forma que cada enfoque de la administración de organizaciones ha dado atención a subsistemas particulares, pero con poco reconocimiento de la importancia de los otros.

El enfoque moderno considera a la organización como un sistema socio-técnico abierto y toma en cuenta todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables, en relación con el suprasistema que lo rodea. Busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio ambiente. También se propone definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Éstos están dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.

Los conceptos de sistemas están encaminados a proveer un modelo amplio para entender *todas las organizaciones*. Los puntos de vista de contingencia reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son, de alguna manera, únicos y la base para diseñar y administrar organizaciones específicas.

Estos puntos de vista representan un punto intermedio entre:

1. El enfoque de que hay principios universales de organización y administración, y
2. La perspectiva de que cada organización es única, y que cada situación debe ser analizada separadamente.

La forma de organización *estable-mecánica* es más adecuada cuando se aplica lo siguiente:

- El medio ambiente es relativamente estable y seguro.
- Los objetivos están bien definidos y se mantienen.
- La tecnología es relativamente uniforme y estable.

- Hay actividades rutinarias y la productividad es el objetivo primordial.
- La toma decisiones es programable y los procesos de coordinación y control tienden a permitir un sistema jerárquico, estructurado de manera estricta.

La forma de organización *adaptable-orgánica* es más adecuada cuando se aplica lo siguiente:

- El medio ambiente es relativamente incierto e inestable.
- Los objetivos son diversos y cambiantes.
- La tecnología es compleja y dinámica.
- Hay muchas actividades no rutinarias en las que son importantes la creatividad y la innovación.
- Se utilizan procesos heurísticos de toma de decisiones.

EL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los nuevos síntomas organizacionales y principio de enfermedades mayores es el estrés. Hoy, los trabajadores de todo tipo de instituciones, empresas u organismos no gubernamentales padecen esta enfermedad moderna.

El uso del término *estrés-tensión* se ha generalizado para significar el agobio que presentan quienes cada día contribuyen en la producción de bienes, comercialización de productos o prestación de servicios, o que están involucrados en la satisfacción de necesidades colectivas (de gobierno).

Si bien es un concepto de reciente utilización (apenas en las últimas décadas), el estrés es motivo de estudio en todo el mundo, ya que cada vez son más los que recurren a los médicos en busca de alguna solución a su crónico malestar.

El directivo del siglo XXI requiere encontrar mecanismos para identificar el estrés entre sus colaboradores para así poder canalizarlos con los especialistas indicados en beneficio de la organización.

El **estrés** es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y cuyos resultados le parecen inciertos e importantes. Es una definición compleja, en la que entran en juego múltiples factores.

El estrés no necesariamente es malo. Aunque por lo regular se trata en un contexto negativo, también tiene un valor. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Por ejemplo, considere el desempeño superior de un atleta o un actor en las situaciones "apremiantes". Estos individuos aprovechan el estrés para sobreponerse a la ocasión y rendir al máximo. Del mismo modo, muchos profesionales piensan que las presiones de las grandes cargas laborales y los plazos son retos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y la satisfacción que les depara.

En general, el estrés se asocia con **restricciones y demandas.** Las primeras impiden hacer lo que uno desea; las segundas se refieren a la carencia de algo que uno quiere. Así, cuando usted presenta un examen en la escuela o pasa por su evaluación anual del desempeño en el trabajo, se siente estresado porque enfrenta oportunidades, restricciones y demandas. Una buena revisión del desempeño puede traer un ascenso, mayores responsabilidades y un aumento de salario. Pero una revisión inadecuada impediría el ascenso y, en casos extremos, incluso podría dar lugar a un despido.

Se necesitan dos condiciones para que el estrés potencial se haga real. En primer término, debe percibirse cierta *incertidumbre* sobre los resultados. Cualesquiera que sean las condiciones, el estrés sólo se manifiesta cuando hay incertidumbre sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, vencer la restricción o evitar la carencia. Es decir, el estrés es mayor entre los individuos que no están seguros de ganar o perder; es menor para quienes piensan que su victoria o derrota es segura. La segunda condición para que exista estrés tiene que ver con la *importancia* de los resultados que se pretende alcanzar. Así por ejemplo, si el resultado no es importante, ya sea que se gane o que se pierda, no hay estrés. Si a una persona no le importa conservar el puesto o conseguir un ascenso, no hay razones para sentirse estresada al pasar por la revisión del desempeño. En cambio, si los resultados esperados son sumamente importantes para el empleado, entonces será más proclive a padecer estrés.

Existen tres fuentes *potenciales* del estrés: los factores ambientales, los organizacionales y los individuales. El hecho de que estos factores estén presentes en una situación no significa que, por fuerza, habrán de originar estrés *real*; esto dependerá de diferencias individuales, como experiencia laboral y personalidad. Cuando un individuo sufre estrés, sus síntomas se manifiestan en el aspecto fisiológico y en el conductual.

Factores ambientales

Así como la incertidumbre del ambiente influye en el diseño de la estructura de una organización, también repercute en los niveles de estrés de los empleados. Los cambios en el ciclo comercial generan ***incertidumbre económica***. Por ejemplo, cuando la economía se contrae, las personas se preocupan más por su seguridad laboral.

Algunas veces, la ***incertidumbre política*** crea estrés entre los habitantes de un país, sobre todo cuando se avizora que un cambio de gobierno podría desencadenar alzas en los productos de la canasta básica, o cuando se espera que el gobierno en turno ponga en práctica una nueva política fiscal que implique el aumento de los impuestos o despidos masivos.

La ***incertidumbre tecnológica*** es el tercer factor ambiental que produce estrés. En especial, la incertidumbre tecnológica se presenta en países en vías de desarrollo, donde las innovaciones pueden volver obsoletas las habilidades y experiencia de los empleados en un lapso muy breve. Las computadoras, los sistemas automatizados de producción y otras novedades tecnológicas son una amenaza para muchas personas.

Factores organizacionales

No son pocos los factores de la organización que causan estrés. Las presiones para evitar errores o terminar las tareas en un plazo fijo, la sobrecarga de trabajo, los jefes insensibles y exigentes, y los compañeros desagradables son algunos ejemplos. Estos factores se han clasificado en: exigencias de las tareas, exigencias de los roles, exigencias interpersonales, estructura de la organización, liderazgo organizacional y etapa de la vida de la organización.

Las ***exigencias de las tareas*** son factores que se relacionan con el trabajo de una persona. Abarcan el diseño del puesto (autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), condiciones laborales y disposición física del trabajo. Por ejemplo, las cadenas de montaje presionan a las personas si perciben que avanzan a una velocidad excesiva. Del mismo modo, trabajar en una sala excesivamente saturada o en un lugar visible, donde las interrupciones son constantes, aumenta la ansiedad y el estrés.

Las ***exigencias del rol*** se relacionan con las tensiones que se imponen a una persona por la función que cumple en la organización. Los conflictos de roles crean expectativas difíciles de conciliar o cumplir. La sobrecarga de trabajo se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. Se genera una ambigüedad de funciones cuando el empleado no entiende bien las expectativas que se generan en torno a su puesto y, por consiguiente, no está seguro de lo que debe hacer.

Las ***exigencias interpersonales*** son las presiones que ejercen otros empleados. La falta de apoyo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar mucho estrés, especialmente en los trabajadores con grandes necesidades sociales.

La ***estructura de la organización*** define el grado de diferenciación de la empresa, la dimensión de las reglas y normas, y dónde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la falta de participación en las decisiones que afectan al empleado son ejemplos de variables estructurales, que pueden ser fuentes de estrés.

El ***liderazgo organizacional*** representa el estilo gerencial de los altos ejecutivos de la organización. Algunos directores generales crean una cultura que se caracteriza por tensión, miedo y ansiedad. Ejercen presiones poco realistas para desempeñar el trabajo en plazos breves, imponen controles demasiado rígidos y despiden por rutina a los empleados que "no dan el ancho".

Las organizaciones recorren un ciclo. Se fundan, crecen, maduran y al final declinan. La ***etapa de la vida de la organización***, es decir, el lugar donde se encuentra en este ciclo de cuatro fases genera diferentes problemas y presiones para los empleados. Las etapas de fundación y declinación son particularmente estresantes. La primera se caracteriza por mucha emoción e incertidumbre, mientras que la segunda impone recortes, despidos y otra clase de inseguridad. El estrés es menor en la etapa de madurez, durante la cual las incertidumbres son menores.

Factores individuales

La persona promedio trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y dificultades por las que pasan en las otras 120 horas que tiene la semana a menudo repercuten en el trabajo. Dentro de este último periodo se presentan problemas o inconvenientes relacionados con la vida privada de los empleados, como problemas económicos personales y problemas familiares.

En las encuestas se encuentra constantemente que a las personas les importan mucho la *familia* y las relaciones personales. Las vicisitudes matrimoniales, la ruptura de una relación y las dificultades de conducta de los hijos son ejemplos de problemas en las relaciones que causan en los empleados un estrés que no pueden dejar en la puerta cuando llegan al trabajo.

Los altibajos *económicos* que surgen cuando los individuos derrochan sus recursos financieros constituyen otro grupo de problemas personales que provocan estrés a los empleados y los distraen del trabajo. Cualquiera que sea el ingreso, algunos empleados son malos administradores de su dinero o tienen deseos que exceden siempre su capacidad de compra.

En estudios realizados en tres diferentes organizaciones se encontró que los síntomas de estrés declarados antes de comenzar un trabajo dan cuenta de la mayor parte de la variación en los mismos síntomas, al cabo de nueve meses. Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas poseen una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo, en general. Si esto es cierto, un factor importante que influye en el estrés es la

disposición básica de la persona; es decir, los síntomas de estrés manifestados en el trabajo podrían, de hecho, originarse en la propia persona.

Los factores estresantes se acumulan. Un hecho que pasa inadvertido cuando se examinan los factores estresantes, uno por uno, es que el estrés es un fenómeno que se acumula. Cada factor estresante nuevo y persistente se suma al grado de estrés de una persona. Por lo tanto, un elemento estresante podría ser poco importante por sí mismo, pero si se añade a niveles muy elevados de estrés, puede ser "la gota que derrame el vaso". Si se quiere evaluar el nivel total de estrés que sufre un individuo, se tiene que sumar el estrés provocado por las oportunidades, las restricciones y las demandas que ha experimentado en el pasado reciente.

Diferencias individuales

Algunas personas prosperan en las situaciones de estrés, mientras que otras quedan abrumadas. ¿Qué distingue a los individuos en términos de su capacidad de manejar el estrés? ¿Qué variables de las diferencias individuales moderan la relación entre factores potenciales de estrés y estrés experimentado? Se ha descubierto que, por lo menos, seis variables son moderadoras importantes: percepción, experiencia laboral, apoyo social, ideas sobre los locus de control, eficacia personal y hostilidad.

Los empleados reaccionan en respuesta a su apreciación de la realidad, más que a la realidad misma; por lo tanto, la percepción moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción del empleado a ella. Por ejemplo, el miedo que tiene una persona de perder su trabajo, porque su compañía está despidiendo gente, probablemente será percibido por otra como una oportunidad de conseguir una liquidación más sustanciosa que le permitirá emprender un negocio propio. Así, el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que el empleado hace de ellas.

Las evidencias indican que quienes se quedan más tiempo en una organización son las personas que poseen más rasgos de resistencia al estrés o las que resisten mejor las características estresantes de la organización. Las personas acaban por adquirir mecanismos de defensa para enfrentar el estrés. Así, los miembros con más antigüedad en la organización serán los más adaptados y los que menos estrés experimenten.

Cada vez hay más pruebas de que el apoyo social, es decir, las relaciones de trato personal con compañeros y supervisores amortiguan el impacto del estrés. La razón de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo que mitiga los efectos negativos de los puestos incluso más estresantes.

El locus de control es atributo de la personalidad. Quienes tienen el locus de control interno, domina su estilo. Quienes tienen un locus externo creen que su vida está controlada por fuerzas externas. Las pruebas indican que los primeros perciben menos estrés en su trabajo que los segundos.

Cuando unos y otros confrontan una situación estresante similar, los que tienen un locus interno consideran que pueden tener un efecto significativo sobre los resultados. En contraste, quienes tienen un locus externo son más pasivos y se sienten más desamparados.

Se ha descubierto que la eficacia de personalidad también influye en los resultados del estrés. En pruebas recientes, se indica que los individuos con una sensación intensa de eficacia personal reaccionan menos negativamente al estrés causado por largas horas y sobrecarga de trabajo que los demás. Es decir, la confianza en las habilidades de uno reduce el estrés. Al igual que lo que sucede cuando se tiene un locus de control interno, poseer un

sentido de eficacia personal confirma el poder de las convicciones para matizar el efecto de una situación estresante.

La personalidad de algunos individuos incluye algo de hostilidad e irascibilidad. Estos sujetos son suspicaces crónicos y desconfían de los demás. Las pruebas indican que esta hostilidad aumenta notablemente el estrés de una persona y el riesgo de enfermedad cardiaca, particularmente. Las personas que se enojan rápidamente mantienen una perspectiva hostil permanente y proyectan una desconfianza cínica en los demás; asimismo, tienen más probabilidades de experimentar situaciones de estrés.

Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimenta altos niveles de estrés, puede presentar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultades para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, proclividad a los accidentes, entre otros. Estos aspectos se resumen en tres categorías generales: síntomas psicológicos, fisiológicos y conductuales.

Síntomas fisiológicos. Hasta hace algunos años, la mayor parte de los estudios sobre el estrés se limitaba a analizar los síntomas fisiológicos. Básicamente, la razón era que los especialistas en salud y ciencia médica abordaban la materia. Sus investigaciones concluyeron que el estrés podría producir cambios en el metabolismo, acelerar el ritmo cardiorrespiratorio, aumentar la tensión arterial, provocar jaquecas e inducir ataques al corazón.

No está claro cuál es el vínculo entre el estrés y síntomas fisiológicos particulares; hay pocas relaciones constantes. Esto se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente.

Síntomas psicológicos. El estrés puede causar insatisfacción y, en particular, el estrés laboral causa insatisfacción laboral. De hecho, esta insatisfacción es el efecto psicológico más simple y obvio del estrés; pero también se expresa en otros estados psicológicos, como tensión, irritabilidad, ansiedad, aburrimiento y demoras.

Las evidencias indican que cuando las personas ocupan puestos que les imponen exigencias numerosas y contradictorias, aparte de la falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidad sobre el trabajo, aumentan el estrés y la insatisfacción. Del mismo modo, cuanto menos control tiene la gente sobre el ritmo de su trabajo, mayores son su insatisfacción y estrés. Se necesitan más investigaciones para aclarar la relación, aunque las pruebas señalan que los trabajos que ofrecen menos variedad, importancia, autonomía, retroalimentación e identidad crean estrés, al tiempo que reducen la satisfacción y la participación.

Síntomas conductuales. Los síntomas del estrés que se relacionan con la conducta incluyen cambios en la productividad, faltas y rotación. Asimismo, cambian los hábitos de alimentación, aumenta el consumo de tabaco o alcohol, la gente habla de forma apresurada y sufre agitación y trastornos del sueño. En términos monetarios no se pueden subestimar los costos del estrés laboral. Según cifras oficiales, cada año las empresas estadounidenses erogan 200 mil millones de dólares por el ausentismo, disminución de la productividad, rotación de empleados, accidentes, y gastos médicos, legales y de seguro, por causa del estrés.

Se han realizado numerosas investigaciones de la relación entre estrés y desempeño. El esquema más estudiado en la bibliografía sobre estrés y desempeño es la relación de la curva normal. La explicación de la curva normal indica que un estrés moderado estimula el organismo y aumenta su capacidad de reaccionar. Así, los individuos desempeñan me-

jor su labor, más intensamente o con mayor rapidez. Pero demasiado estrés impone restricciones o exigencias inalcanzables para la persona, cuyo desempeño baja. Este esquema, en forma de campana, también describe la relación del estrés con el paso del tiempo, así como los cambios de intensidad. Es decir, hasta un estrés moderado puede tener una influencia negativa sobre el desempeño de largo plazo. Y un estrés de intensidad continua desgasta al sujeto y agota sus recursos energéticos.

Un deportista puede explotar los recursos del estrés para lograr un desempeño superior en el juego de los sábados, en la temporada de otoño. Un ejecutivo de ventas puede prepararse mentalmente para su presentación en la junta nacional del año. Pero niveles moderados de estrés experimentado constantemente por largos periodos (como ocurre con el personal de la sala de urgencias de cualquier hospital) pueden desembocar en un desempeño mínimo. Esto explicaría por qué este personal se turna periódicamente y por qué es inusual encontrar personas que hayan pasado la mayor parte de su carrera en ese medio.

A pesar de la popularidad y el atractivo del sentido común de este modelo de la curva normal, no tiene mucho respaldo empírico.

Manejo del estrés

Desde el punto de vista de la organización, a la administración no le preocupa que los empleados experimenten un estrés bajo o moderado. La razón, como ya se explicó, es que el grado de estrés puede ser funcional y aumentar el desempeño de los trabajadores. Pero un estrés elevado, e incluso uno bajo sostenido por mucho tiempo, puede reducir el desempeño de los empleados, y así, es necesaria la intervención de la administración.

Un estrés limitado puede ser benéfico para el desempeño de los empleados, pero no se debe esperar que todos lo vean de esta manera. Desde el punto de vista de los individuos, incluso el estrés bajo podría parecer indeseable. Así que es probable que los trabajadores y la dirección tengan nociones diferentes de lo que constituye un grado aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considera "un estímulo positivo para que no deje de correr la adrenalina", a los empleados les parecerá una "presión excesiva". Recuerde esto mientras se exponen los métodos individuales y organizacionales para manejar el estrés.

Métodos individuales. Un empleado puede asumir la responsabilidad personal de reducir su estrés. Las estrategias personales que han resultado positivas son, entre otras, adoptar técnicas de administración del tiempo, aumentar el ejercicio, aprender a relajarse y extender la red de apoyo social.

Muchas personas manejan mal su tiempo. Lo que tienen que cumplir para cierto día, o semana, no tiene por qué ser inalcanzable si aprovechan su tiempo. El empleado bien organizado, como el estudiante, puede lograr el doble que la persona que no se organiza. Por lo tanto, comprender y aplicar los principios básicos de la *administración del tiempo* sirve para enfrentar mejor las tensiones creadas por las exigencias del trabajo. De entre los principios más conocidos para administrar el tiempo se destacan los siguientes: **1.** haga listas diarias de las actividades que debe completar, **2.** asigne prioridades a las actividades, según su importancia y urgencia, **3.** programe las actividades de acuerdo con sus prioridades, y **4.** conozca su ciclo diario y ocúpese de las partes más exigentes de su trabajo en los momentos clave, cuando esté más alerta y sea más productivo.

Desde hace mucho, para enfrentar los niveles excesivos de estrés, los médicos recomiendan el deporte que no es de competencia, como aeróbicos, caminata, trote, natación y ciclismo. Estas formas de *ejercicio* aumentan la capacidad cardiaca, reducen el ritmo car-

diaco en reposo, alejan de la mente las presiones del trabajo y ofrecen una "válvula de escape".

Las personas pueden aprender a reducir el estrés mediante *técnicas de relajación*, como la meditación, la hipnosis y la biorretroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajación profunda en el que uno siente el cuerpo descansado, desprendido del entorno y desapegado de las sensaciones corporales. La relajación profunda (de 15 a 20 minutos diarios) libera la tensión y despierta en la persona un sentimiento pronunciado de paz. También es importante el hecho de que el estado de relajación profunda produce cambios significativos en el ritmo cardiaco, la tensión arterial y otros factores fisiológicos.

Como ya se dijo, poder hablar con amigos, familiares y compañeros proporciona un escape cuando el estrés se vuelve excesivo. Así pues, extender la *red de apoyo social* es un medio para reducir el estrés, si se cuenta con alguien que escuche nuestros problemas y que ofrezca un punto de vista más objetivo sobre las situaciones.

Métodos organizacionales. La administración controla varios de los factores que producen estrés, particularmente las demandas de tareas y funciones, y la estructura de la organización. Como tales, se pueden modificar o cambiar. Entre las estrategias que usted puede considerar se encuentran mejorar la selección de personal y la colocación en los puestos, ofrecer capacitación, fijar metas realistas, rediseñar los puestos de trabajo, aumentar la participación de los empleados, mejorar la comunicación en la empresa, ofrecer sabáticos a los trabajadores, y establecer programas corporativos de bienestar.

Ciertos trabajos son más estresantes que otros; pero también difiere la respuesta que dan los individuos en las situaciones de estrés. Por ejemplo, se sabe que las personas con poca experiencia o que tienen un locus de control externo son más propensas a padecer estrés. En las decisiones de *selección y colocación* deben tomarse en cuenta estos factores. Desde luego, la administración no debe limitarse a contratar únicamente trabajadores experimentados con locus de control interno; sólo hay que considerar que estos individuos se adaptan mejor a los trabajos estresantes y los realizan de manera óptima. Del mismo modo, la *capacitación* aumenta la eficacia personal y, por supuesto, reduce el estrés.

La retroalimentación sobre las metas reduce la incertidumbre sobre el desempeño real. El resultado es que el empleado siente menos frustración, ambigüedad de funciones y tensión.

Rediseñar los puestos para dar a los empleados mayores responsabilidades, ahondar el significado de su trabajo, proporcionarles mayor autonomía y más retroalimentación disminuye el estrés porque estos factores conceden a los trabajadores mayor control sobre sus actividades y aminoran su dependencia de los demás. Pero no todos los empleados quieren puestos enriquecidos. Así, el rediseño correcto para empleados con pocas necesidades de crecimiento será de menor responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren la estructura y las rutinas, reducir la variedad de capacidades, de paso, disminuirá las incertidumbres y el estrés. Una extensión del rediseño del trabajo que ha recibido considerable atención, consiste en permitir a los empleados tomar siestas breves en el horario de trabajo.

Al parecer, la siesta ya no es sólo para los preescolares. Cada vez más compañías descubren que si permiten a los empleados recuperar entre 10 y 30 minutos de sueño después del mediodía, aumenta la productividad y hace que se equivoquen menos.

El estrés producido por la función es perjudicial porque los empleados no están seguros sobre las metas, las expectativas, la forma como serán evaluados, etcétera. Al concederles la voz en las decisiones que influyen directamente en su desempeño laboral, la administración

aumenta su control y reduce este estrés de la función. Así que es conveniente que los administradores piensen en *aumentar la participación de los empleados* en la toma de decisiones.

Aumentar la *comunicación organizacional* formal con los empleados reduce la incertidumbre porque aminora la ambigüedad de funciones y los conflictos de roles. Dada la importancia que tienen las percepciones como moderadoras de la relación entre la respuesta y el estrés, la administración también puede recurrir a la buena comunicación como medio de moldear las percepciones de los empleados. Recuerde que lo que los empleados consideren exigencias, amenazas y oportunidades, no son más que interpretaciones y que éstas pueden ser afectadas por la influencia de símbolos y acciones comunicadas por la administración.

Lo que los empleados necesitan es un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. En los últimos años, compañías como Charles Schwab, DuPont, LL Bean, Nike y 3Com han comenzado a alargar los permisos de ausencia voluntaria. Estos *sabáticos,* que van de algunas semanas a varios meses, permiten a los empleados viajar, descansar o realizar proyectos personales que requieren más tiempo que las semanas normales de vacaciones. La última sugerencia es ofrecer *programas de bienestar* financiados por la organización. Éstos se enfocan en la condición total, física y mental, de los empleados. Por ejemplo, es recomendable impartir talleres para dejar de fumar, controlar el consumo de alcohol, perder peso, comer mejor y adoptar un programa de ejercicio regular. La premisa de los programas de bienestar es que los empleados tienen que asumir la responsabilidad de su salud física y mental. La organización no es más que un vehículo para facilitar este fin.

Desde luego, las organizaciones no son altruistas y esperan una retribución, por lo que invierten en los programas de bienestar y han cosechado beneficios abundantes. Por ejemplo, en Johnson & Johnson calcularon ahorros anuales en primas de seguro cuando un empleado cambiaba sus hábitos malos por otros sanos: dejar de fumar, hacer ejercicio, reducir la concentración del colesterol y pasar de obeso a normal. Xerox informa que los ahorros en gastos médicos son cinco veces mayores que el costo de los programas de bienestar.

Plan de vida

Cada vez es más común prepararse para una vida de logros y satisfacciones. Lo interesante es cómo hacer que los aspectos de nuestro desarrollo se entrelacen; es decir, cómo hacer compatible la vida personal con la organizacional, la espiritual y la familiar. Además de ganar dinero para desarrollarse, ahora es tiempo de analizar cómo hacer esto posible.

Si se tiene definido un plan de vida personal y organizacional, se podrá crecer y con ello tener un desarrollo que permita cubrir las necesidades personales profesionales y los requerimientos de la organización, como se muestra en la figura 11.4.

En la actualidad, los colaboradores o empleados que están demasiado orientados al desarrollo de su plan de vida y carrera profesional pueden estar más preocupados por su imagen que por su desempeño. Es difícil saber si la preocupación de un empleado por su carrera es sana o excesiva. Sin embargo, existen varios signos de alerta ante los cuales los directivos deben permanecer atentos:

- ¿El empleado está más interesado en capitalizar las oportunidades de promoción que en mantener un desempeño adecuado?
- ¿El trabajador presta más atención a controlar la imagen que da que la realidad?
- ¿El empleado destaca el trabajo en red, los halagos y el hacerse ver en acontecimientos sociales, o subraya su desempeño laboral?

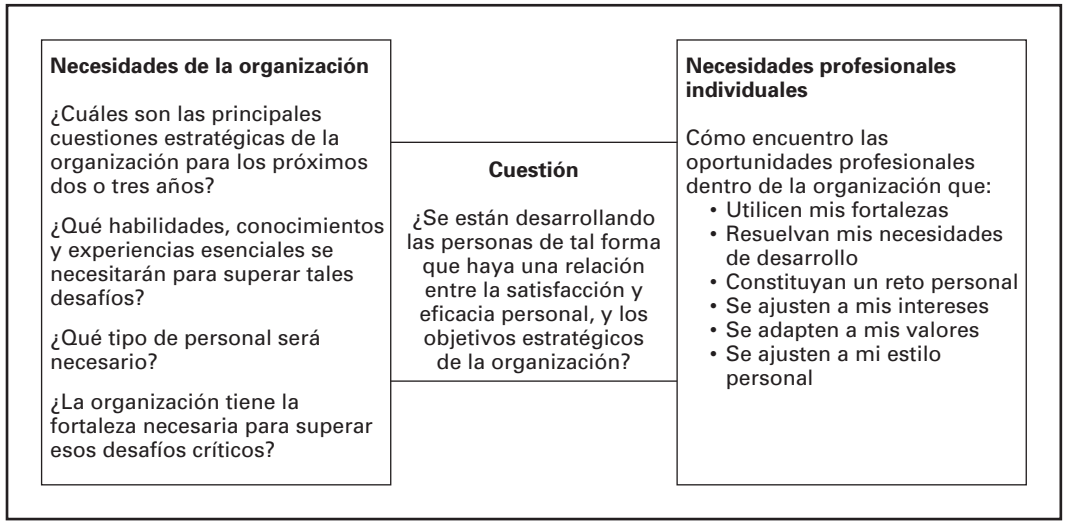


FIGURA 11.4 Sistema de desarrollo profesional: vinculación de las necesidades de la organización con las necesidades profesionales individuales
Fuente: Gómez Mejía, Balkin y Cardy, *Dirección y gestión de recursos humanos,* Prentice Hall, 2001, pág. 321. Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., y Shore, J. E., *Organizational career devoleptment*, 1993.

En el corto plazo, las personas que utilizan estas tácticas reciben promociones. No obstante, antes o después terminan con responsabilidades laborales para las que no están preparados.

Superación de los obstáculos para una carrera y desarrollo profesional eficaces

La creación de un programa de desarrollo profesional suele constar de tres fases:

- Valoración
- dirección, y
- desarrollo

La fase de valoración para el desarrollo profesional implica actividades que van desde la valoración propia, hasta la realizada por la organización. El objetivo de esta valoración, ya sea la del empleado o la de la organización, consiste en identificar las fortalezas y debilidades del empleado. Esto nos ayuda a: **1.** elegir una carrera que desde un punto de vista realista es alcanzable y se ajusta bien, y **2.** determinar las debilidades que habrá que superar para lograr estos objetivos profesionales.

La clarificación de los valores consiste en catalogar los valores personales (como la seguridad, el poder, el dinero y la familia) en función de su prioridad para el individuo. Al conocer las prioridades, los empleados pueden hacer elecciones profesionales más satisfactorias.

Por lo que respecta a la valoración de la organización, algunas herramientas utilizadas tradicionalmente por las empresas son pruebas psicotécnicas: la valoración del rendimiento, las previsiones de promociones y la planeación de sucesiones.

Las pruebas psicotécnicas ayudan a los empleados a entender mejor sus cualidades e intereses. La valoración del rendimiento es una fuente de valiosa información sobre el desarrollo profesional; no está orientada a mejoras y direcciones para el rendimiento futuro.

Las previsiones de promoción son decisiones tomadas por los directivos respecto al potencial de promoción de sus subordinados. La planeación de sucesiones se centra en la preparación de personas para ocupar cargos directivos; además, implica el análisis de las necesidades de desarrollo a partir de los planes estratégicos de la organización.

La falta de una educación formal no tiene que entorpecer el progreso de una persona si ésta se da cuenta de que:

1. La educación real no tiene que ser, por necesidad, formal. La educación real se mide por la amplitud de mente y el deseo de estudiar y aprender, y no por el número de años de permanencia en la escuela.
2. Un título universitario constituye un activo en cualquier momento y se exige para muchos trabajos. Capacidad, imaginación y energía son igualmente importantes y tienen que cultivarse a lo largo de la vida
3. Para todas las personas, con educación formal o sin ella, es muy importante leer, estudiar y mantenerse actualizadas sobre los avances, nuevas técnicas e ideas en su área particular. En nuestro mundo tecnológico donde se producen cambios tan rápidos, es posible quedarse rezagado con mucha facilidad.
4. En la actualidad, existen muchas oportunidades para cualquiera que desee progresar en la educación formal. Existe gran abundancia de técnicas para el propio desarrollo.

Cinco pasos prácticos para el desarrollo personal

El esfuerzo continuo por desarrollarse y mejorar es un rasgo distintivo de casi todas las personas. El desarrollo personal puede tomar muchas formas: leer un libro, asistir a conferencias, formar parte de un club o tomar un curso en la universidad. No toda mejoría involucra conocimientos técnicos. Muchas organizaciones le dan un valor igual o más alto a la capacidad de llevarse bien con la gente.

Usted puede progresar desde su situación actual hasta la meta que quiere alcanzar, siguiendo cinco pasos básicos.

Paso 1. Definir la meta. Aunque la mayoría de las personas admiten con facilidad que quieren obtener de la vida más de lo que tienen ahora, son muy pocos los que pueden decir con exactitud lo que esperan dentro de cinco años y, después, en los siguientes cinco años. Pensar en estas expectativas puede sugerir un punto inicial para un programa de su propio desarrollo.

Retírese a un lugar tranquilo, donde nadie interrumpa sus pensamientos y comience por hacer una apreciación personal de la situación en que se encuentra. Sea completamente honesto con usted mismo y hágase las siguientes preguntas:

1. ¿Es mi personalidad aceptable en realidad?
2. ¿Le agrado a la gente? ¿Respetan mis opiniones?
3. ¿Poseo todas las habilidades requeridas para mi trabajo?
4. ¿Utilizo en forma provechosa el tiempo libre?

5. ¿He dado en realidad el mejor esfuerzo en mi trabajo?
6. ¿Poseo bastante ímpetu?
7. ¿Qué es un líder? ¿Soy acaso uno?
8. ¿De verdad me gusta mi trabajo o en realidad me dejo llevar por la falta de ideas o la ambición?
9. ¿Qué posibilidades hay en mi trabajo para mejorar si sigo como hasta ahora?
10. ¿Realmente me siento inclinado hacia el desarrollo gerencial?

Al contestar estas preguntas, usted hace una autocrítica. Esto le permitirá descubrir rasgos o talentos que necesitan afinarse. Antes de fijar una meta, hable con alguien en cuyo consejo confíe. Los comentarios de esta persona pueden darle un mejor conocimiento de sus puntos fuertes y débiles. Tome en consideración todos estos comentarios.

Paso 2. Producir el impulso y el deseo. El gran obstáculo para estudiar es la sensación de que no se tiene tiempo. Todos disponemos de la misma cantidad de tiempo. Todo el mundo tiene el tiempo que existe y la excusa sólo indica que no se considera el estudio tan importante como otras actividades.

"No tengo tiempo para hacerlo" es una excusa común. Una prueba sencilla de su interés por algo consiste, precisamente, en encontrar el tiempo necesario para dedicar a esa actividad. Algunos psicólogos mencionan que el comportamiento general de una persona está guiado, tanto consciente como inconscientemente, por el deseo de alcanzar mayor felicidad. Cada persona tiende a aceptar con gusto un modelo de vida determinado y no luchará contra la corriente, a menos que alguna consecuencia extrema amenace con interrumpir el curso actual de los acontecimientos.

Paso 3. Seleccionar el programa. Su programa de desarrollo personal puede requerir una educación formal, estudio informal o una combinación de ambos. Los programas elegidos con más frecuencia por los supervisores incluyen los siguientes:

Cursos para educación de adultos. Cada vez más hombres y mujeres asisten a los programas de educación para adultos que se ofrecen, a través de las escuelas públicas y privadas, o tienen acceso a ellos mediante la red de las escuelas superiores que están surgiendo en todo el país. Algunos de estos programas son cursos universitarios, pero no implican créditos para estudiar en universidades. Sin embargo, las organizaciones consideran provechosos estos cursos que se pagan si los empleados obtienen buenas calificaciones.

Cursos universitarios de extensión. Estos cursos pueden recibir o no créditos universitarios, y cada vez son más las instituciones de educación superior que imparten cursos de extensión sobre una infinidad de temas.

Cursos patrocinados por las organizaciones. Muchas son las organizaciones que tienen algún tipo de "escuela en la fábrica", además de instructores o entrenadores de tiempo completo que ahí mismo enseñan. Algunas empresas ofrecen programas de pasatiempos fuera del horario de trabajo. Estos cursos se brindan para ayudar a mejorar la autoestima y las relaciones humanas.

Existen muchas sociedades de profesionales dedicadas a dar servicio a determinadas organizaciones o industrias. Estos grupos patrocinan programas que ponen énfasis en los intereses particulares.

Paso 4. Estudiar con un propósito. Sin importar si desea programas formales o informales, hay varias cosas que puede hacer para aprovechar al máximo el tiempo y los estudios. He aquí algunas ideas.

Obtener el máximo provecho de un libro. Al escoger un libro:

a) Considere los antecedentes y la experiencia del autor para respetar, valorar y confiar en lo que ha escrito.
b) Considere si el libro ha sido escrito para una persona de su educación y experiencia.
c) Asegúrese de que el contenido ampliará su perspectiva; es decir, que no se trata de algo que ya conoce.
d) Seleccione un libro que se adapte a sus necesidades de superación.
e) Si no está al tanto de la calidad de estos libros, pregúntele a su jefe o a otra persona en cuyo criterio confíe, para que juntos elaboren una lista de libros que servirán para su desarrollo.

Cuándo y dónde leer:

a) Apague el televisor o el radio; evite el ruido.
b) No lea donde haya gente conversando.
c) Trate de escoger un momento en que su mente se encuentre libre de otros asuntos.
d) Disponga de tiempo suficiente como para adentrarse en el libro.

Cómo leer:

a) Acostúmbrese a realizar pruebas frecuentemente, de preferencia al finalizar los párrafos o páginas.
b) Si llegara a darse cuenta de haber estado leyendo páginas sin comprenderlas, vuelva a atrás y léalas de nuevo.
c) Haga pausas de vez en cuando para pensar en lo que pudiera aplicar a su trabajo o experiencia.

Lea con un marcador a la mano:

a) Si el libro es suyo, subraye las partes que le hayan llamado la atención.
b) Si encuentra palabras que no conoce, búsquelas en el diccionario y anote el significado en el margen del libro.
c) Anote en la guarda del libro los números de página en las que se encuentran ideas que le interesan de un modo especial.
d) Tenga a la mano un cuaderno de notas para escribir las cosas que se propone hacer, como resultado de las ideas que le ha sugerido la lectura.

Aprovechar lo más posible una conferencia. A este respecto, hay ciertos aspectos importantes. El primero de ellos es la elección de dónde sentarse. Tome en consideración lo siguiente.

Dónde sentarse:

- Si se sienta al fondo de la habitación, todo lo que ahí suceda distraerá su atención.
- Si se sienta al frente, podrá escuchar bien. Además, si el conferencista presenta gráficas o algún material de apoyo, lo podrá apreciar mejor.

Tome notas:

- Si anota lo principal de los puntos expuestos por el conferencista, éstos quedarán mejor grabados en su mente.

- Las notas le pueden servir de mucho si tuviera que dar un informe a otros.
- Las notas pueden servir como recordatorio o puede usarlas como referencia en lo futuro.

Haga preguntas:

- Trate de anotar preguntas mientras habla el conferencista. Haga preguntas cortas y concisas.
- Al tener escrita la pregunta es más factible que se anime a plantearla al conferencista que si quiere improvisarla al ponerse de pie.

Comunique sus ideas a otros:

- Exponer las ideas del conferencista con sus propias palabras le ayudará a clarificar tales ideas en su mente.
- La repetición es una buena ayuda para la memoria
- Al hablar con otros, usted puede obtener respuestas valiosas.

Paso 5. Mida su progreso. Vivir y trabajar no siempre mejora la propia educación, pero continuar aprendiendo mientras se trabaja es un baluarte contra el estancamiento y la disminución de la eficiencia en el trabajo. Esto significa avanzar y caminar hacia delante. Hay varias técnicas recomendables para medir su progreso. He aquí una que, sin duda, le será de gran utilidad.

Cuadro de autoanálisis. Aunque a las personas les gusta pensar en términos de *sí* o *no* absolutos, existen muchos grados entre el *sí* y el *no.* Esto es más cierto cuando usted se analiza. En el cuadro de autoanálisis que se muestra en la tabla 11.1 existen varias afirmaciones contra las que usted puede juzgarse. Piense en términos de "qué porcentaje del tiempo yo…"

Tabla 11.1 Cuadro para autoanálisis.

Afirmación	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Soy entusiasta	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Soy creativo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Me motivo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Tengo confianza en mí mismo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Me gusta mi trabajo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Muestro tener cualidades de buen dirigente	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Uso con provecho mi tiempo libre	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Los demás respetan mi opinión	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Tengo todas las habilidades que se necesitan para mi trabajo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Le agrado a los demás	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Soy capaz de hacer frente a la crítica	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Acepto los cambios	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Puedo controlar mis emociones	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Me llevo bien con los demás	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Me llevo bien con mis superiores	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Me llevo bien con mis colaboradores	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Fuente: Pinkstaff, Marlene, *Cómo desarrollar habilidades gerenciales*, Biblioteca de Desarrollo Gerencial, 1985.

Conecte los puntos que señalan su porcentaje. El área de la izquierda de la línea que une los puntos indica el modo en que usted percibe su competencia. El área a la derecha señala lo que percibe como espacio para mejorar.

Se sabe que la preparación científico-tecnológica y la capacidad innovadora del ser humano hará la diferencia en estos tiempos en que hay un acelerado desarrollo en el conocimiento, ya que no existen mercados cerrados y todos deben hacerle frente al entorno en que vive este mundo globalizado.

Por desgracia, pocas son las personas que preparan un plan de vida personal y profesional. Tampoco es común que se enseñe a tener un espíritu empresarial o directivo. Esa cultura es una fuerza vital para la capacidad de realizar ese deseo de superación y progreso personal, dentro de un plan de vida. Es más, en muchos aspectos, la educación tradicional que se imparte en las aulas difiere de la que requiere una persona para convertirse en un empresario de éxito. La tabla 11.2 da cuenta de algunas de esas diferencias.

Tabla 11.2 Reconversión educativa

Educación tradicional	Educación empresarial
• Producir ejecutivos, funcionarios burócratas	• Producir líderes empresariales
• Orientada a organizaciones grandes	• Orientada a todo tipo de organización
• Orientada a organizaciones antiguas	• Orientada a organizaciones de todas las edades
• Favorecer organizaciones establecidas	• Promover la creación de organizaciones
• Producir adeptos y seguidores dependientes	• Producir líderes innovadores independientes
• Difundir conocimientos	• Difundir conocimientos y virtudes humanas
• Orientada al empleo	• Orientada al trabajo
• Personas que buscan seguridad	• Personas capaces de correr riesgos
• Personas que consumen empleos	• Personas que producen empleo, riqueza y satisfacción
• Personas que son parte del problema	• Personas que son parte de la solución
• Generar tripulación y conductores con rutas definidas sin riesgo	• Personas capaces de crear sus rutas y correr riesgos calculados

Fuente: Varela, Rodrigo, *Innovación empresarial. Hacia una educación empresarial*, PearsonEducación de Colombia, pág. 329.

El objetivo que deben tener los futuros empresarios y beneficiarios de una educación emprendedora consiste en saber mejor *cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué* empezar sus nuevos negocios o proseguir una carrera empresarial y maximizar sus objetivos, no sólo para beneficio personal, sino también como una concepción de responsabilidad social.

Gabriel García Márquez, en su proclama denominada "Por un país al alcance de los niños", plantea algunas ideas importantes:

- Nuestros antepasados no tenían noción de Estado ni unidad política entre ellos, pero habían descubierto el prodigio de vivir como iguales en la diferencia.

- Dos dones han ayudado a los colombianos a sortear tantas dificultades y contradicciones: uno es el don de la creatividad, expresión superior de la inteligencia humana y otro es una arrasadora determinación del ascenso personal. Ambos, ayudados por una astucia casi sobrenatural.
- Nuestra educación conformista y represiva parece concebida para que los niños se adapten por la fuerza a un país que no fue pensado para ellos, en lugar de poner el país a su alcance para que lo transformen y engrandezcan. Semejante despropósito restringe la creatividad y la situación congénitas y es contrario a la imaginación, la clarividencia precoz y la sabiduría del corazón.
- Creemos que las condiciones están dadas para el cambio social y que la educación será un órgano maestro. Se trata de una educación que desde la cuna hasta la tumba, sea inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y que nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma; que aproveche al máximo nuestra creatividad y conciba una ética y, tal vez, una estética para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal que canalice hacia la vida una inmensa energía creadora.

En la historia del ser humano, el principal recurso de cualquier país, Estado o ciudad es su gente, y el desarrollo, en su concepción más amplia, sólo se logra cuando la gente tiene la oportunidad de recibir una formación y una capacitación adecuadas.

Así entonces, es importante enriquecer el sistema educativo con el propósito de reafirmar los valores culturales básicos, mediante:

- La inclusión de nuevas tecnologías educativas referentes a la solución de problemas, con el propósito de que los individuos ganen conocimiento y discernimiento; que aprendan haciendo.
- La disciplina del trabajo. El currículo debe ser una especie de gimnasio intelectual, donde el individuo ejercite al máximo su mente.
- Entusiasmar a las personas para que encuentren y exploren los aspectos más amplios de un problema, usando para ello el análisis que integre y conjugue diversas disciplinas.
- Orientar a los jóvenes para que dependan menos de factores externos de información y de la opinión de expertos, y que piensen por sí mismos y se apropien del conocimiento.
- Motivarlos para que sus proyectos puedan ser dirigidos con una visión estratégica y que ésta les ayude a lograr su meta.
- Ayudarlos a que tomen conciencia de los conceptos de productividad, excelencia, competitividad, desarrollo y respeto del ser humano como elementos básicos de su acción.
- Infundir valores y desarrollar habilidades como liderazgo, creatividad, innovación, iniciativa, independencia, autodesarrollo, logro, autoconfianza, relaciones interpersonales, toma de riesgos calculados, capacidad de trabajo en grupo, responsabilidad, honestidad y capacidad crítica.

EJERCICIO 1

Habilidad para el desarrollo

El desarrollo personal es un proceso continuo que cada vez exige más. Usted merece recibir felicitaciones por el deseo de mejorar y por su tenacidad al conseguir sus objetivos per-

sonales y profesionales. Si mantiene la vista en su propio desarrollo y continúa con el plan, alcanzará las metas propuestas y los objetivos que a continuación identificará.

Mis tres objetivos más importantes

Objetivo número 1. ¿Qué estoy haciendo para lograr mi objetivo?

Objetivo número 2. ¿Qué estoy haciendo para lograr mi objetivo?

Objetivo número 3. ¿Qué estoy haciendo para lograr mi objetivo?

EJERCICIO 2

Estrategia de pequeños triunfos

Un antiguo proverbio chino afirma que los viajes largos siempre están hechos de pequeños pasos. En Japón, el sentimiento de obligación de hacer pequeñas y crecientes mejoras en el trabajo personal es conocido como *kaizen*. Esta filosofía trata de reconocer cada vez más éxitos y ver que cada uno ayuda al individuo a construir una elasticidad psicológica para el estrés.

Responda las siguientes preguntas. Se proporciona un ejemplo para ayudar a aclarar cada pregunta, pero su respuesta no necesita relacionarse con el ejemplo.

1. ¿Qué estrés importante enfrenta usted actualmente? ¿Qué crea una ansiedad o malestar para usted? (Por ejemplo: "Tengo demasiadas cosas que hacer").
2. ¿Cuáles son los principales atributos o componentes de la situación? Divida el problema principal en partes más pequeñas o subproblemas. (Por ejemplo: "He dicho 'sí' a demasiadas cosas. Se están acercando las fechas para cumplir mis compromisos. No tengo todos los recursos que necesito para cumplirlos en este momento").
3. ¿Cuáles son los componentes de cada uno de esos problemas? Divídalos en partes aún más pequeñas. (Por ejemplo: "Se aproximan los siguientes vencimientos: fecha de entrega de un informe, una gran cantidad de lectura pendiente, un compromiso familiar, una presentación importante, necesito pasar algún tiempo personal con alguien que me importa, una junta de comité que requiere preparación").

   Componente 1

   Componente 2

   Componente 3

   Y así sucesivamente.

4. ¿Qué acciones puedo tomar que afectarán cualquiera de estos componentes? (Por ejemplo: "Puedo pedirle a alguien que me ayude a prepararme para la presentación. Puedo escribir un informe más corto de lo que originalmente había planeado. Puedo llevar el material de lectura a donde quiera que vaya").
5. ¿Qué acciones he tomado en el pasado que me han ayudado a desenvolverme exitosamente en circunstancias estresantes similares? (Por ejemplo: "He encontrado a alguien más con quien compartir algunas de mis tareas. He avanzado algo en la lectura mientras espero, voy en auto y como. He preparado sólo los elementos clave para la junta de comité").
6. ¿Qué detalle me haría sentir bien mientras pienso cómo he manejado o cómo manejaré este importante factor de estrés? (Por ejemplo: "He logrado mucho cuando he estado presionado en el pasado. He sido capaz de usar el tiempo que he tenido para prepararme lo mejor posible").

Repita este proceso cuando enfrente factores de estrés importantes. Las seis preguntas específicas pueden no ser tan importantes para usted como: **1.** dividir el problema en partes y luego dividir también esas partes, y **2.** identificar acciones que pueden llevarse a cabo y que tengan éxito al manejar los componentes del factor de estrés.

EJERCICIO 3

Análisis del equilibrio de vida

La prescripción de mantener una vida equilibrada parece tanto intuitiva como no intuitiva. Por un lado, tiene sentido que la vida tenga variedad y que cada uno de nosotros desarrolle múltiples aspectos personales. La mente cerrada y la rigidez no son muy valorados

por nadie. Por otro lado, las demandas del trabajo, de la escuela y de la familia pueden ser tan abrumadoras que no tenemos tiempo para dedicar a otros asuntos. El trabajo podría ocupar todo nuestro tiempo, lo mismo que la escuela, o lo mismo que la familia. Por eso, la tentación de la mayoría de nosotros es enfocarse sólo en unas cuantas áreas de la vida que demandan nuestra atención y dejar las otras áreas sin desarrollar. Este ejercicio le ayudará a descubrir qué áreas son las más absorbentes y qué áreas necesitan más atención (Wetten & Cameron, 2005).

Utilice la figura 11.5 para completar este ejercicio. Al responder a los cuatro puntos del ejercicio, piense en la cantidad de tiempo que ha empleado en cada área y en la importancia que tiene para usted.

1. En la figura 11.5, sombree la porción de cada sección que represente el grado en el que se ha desarrollado ese aspecto de su vida. En otras palabras, califique qué tan satisfecho está del tiempo y esfuerzo que ha dedicado a cultivar cada aspecto.
2. Ahora escriba al menos una cosa que pueda comenzar a hacer para mejorar su desarrollo en las áreas que lo requieran. Por ejemplo, puede leer más acerca de otros temas para desarrollarse culturalmente, invitar a una persona extranjera a su hogar para desarrollarse socialmente, participar en un rezo o meditación regular para desarrollarse espiritualmente, comenzar un programa de ejercicio regular para desarrollarse físicamente, etcétera.
3. Como la intención de este ejercicio no es agregar más presión y estrés a su vida, sino incrementar su elasticidad a través del balance entre las diferentes esferas de la vida, identifique las cosas que dejará de hacer en diversas áreas que harán posible lograr un mejor balance de vida.
4. Para hacer de esto un ejercicio de práctica y no sólo un ejercicio de planeación, haga algo hoy que tenga en su lista de los incisos 2 y 3 anteriores. Escriba específicamente lo que hará y cuándo. No deje que pase el resto de la semana sin poner en práctica algo de lo que ha escrito.

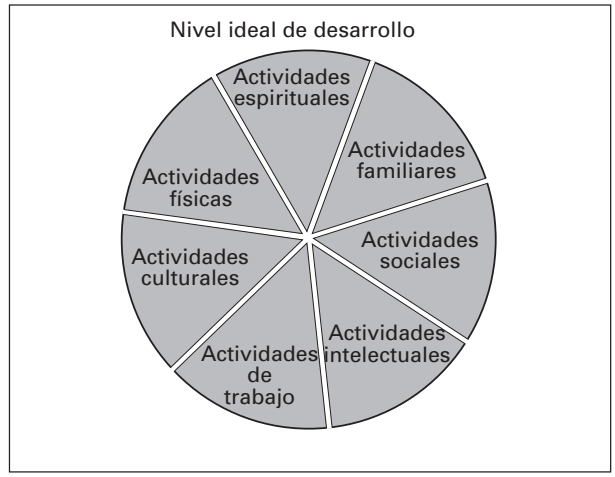


FIGURA 11.5 Formato de análisis del balance de vida

EJERCICIO 4

¿Cuáles son sus principales fuentes de estrés?

En la columna del lado izquierdo, haga una lista de las fuentes principales de estrés en su caso concreto. Defina brevemente cada una empleando cualquier término que tenga sentido para usted. Es válido nombrar a personas concretas, indicar responsabilidades particulares, citar situaciones determinadas, etcétera. En la columna de la derecha, indique las razones por las que esas personas, responsabilidades o situaciones le producen estrés. (NOTA: Después de acabar este ejercicio, quizás desee llevar consigo una libreta durante una semana y apuntar en ella otras fuentes de estrés en cuanto le vengan a la memoria, pues es probable que no se acuerde de todas en el momento de hacer su lista).

Fuente del estrés	**Razones por las que esto me produce estrés**

EJERCICIO 5

Autoanálisis

El estrés se define como una serie de sentimientos desagradables o molestos. En resumen, experimentamos estrés cuando nos sentimos mal. A continuación se lista una serie de sentimientos desagradables o molestos. Al lado de cada uno, anote una o varias situaciones que despiertan ese sentimiento concreto en usted y diga por qué reacciona como lo hace.

Irritación, cólera: _____

_____

Inquietud, temor: _____

_____

Culpabilidad, vergüenza, humillación: _____

_____

Frustración: _____

Pánico: _____

Envidia: _____

Inseguridad: _____

Desesperanza: _____

Desamparo: _____

Preocupación: _____

Enojo: _____

Turbación: _____

EJERCICIO 6

Autosensibilización

Se trata de un ejercicio importante y extremadamente útil que no sólo mejora la comprensión de su propio estrés, sino que le ayuda además a tratarlo adecuadamente.

Siéntese en una silla que sea relativamente cómoda. Dedique uno o dos minutos a olvidarse de todos los asuntos y a relajarse. Usted conoce la disposición en que se encuentra su mente cuando se sienta en su despacho y está a punto de iniciar un trabajo serio, y sabe también cuál es la disposición de su mente cuando se tumba en la playa con la idea de no hacer nada. Simule pues que se halla pasando un largo periodo de descanso. Esta disposición mental es importante porque le libera de las tensiones y permite que sus pensamientos afloren sin que usted haga ningún esfuerzo. Piense que en este ejercicio no se trata de imaginar que realiza alguna cosa, sino que sólo va a sentarse en una silla y a dejar que las respuestas a sus interrogantes aparezcan pos sí mismas en su cabeza. Esta *actitud receptiva* es esencial. Cuando se encuentre sentado a gusto en su silla, cierre los ojos y manténgalos cerrados hasta terminar el ejercicio. Durante uno o dos minutos, ponga el máximo interés en procurar oír todos los sonidos que hay a su alrededor. Esfuércese por oír todo lo que está pasando. Aunque esté solo en un lugar tranquilo, habrá alguna clase de ruidos. Escuche cuidadosamente y ponga atención para asegurarse de que no se pierde de ninguno. Des-

pués de mantenerse así durante más o menos un minuto, cambie su actitud. Deje de preocuparse por oír todos los ruidos que hay a su alrededor y actúe en sentido inverso: escuche sin fijarse, oyendo únicamente los sonidos que lleguen hasta usted. No se empeñe en estar atento para oírlos, deje que sean ellos los que vengan hasta usted. Piense, "Si esos sonidos quieren que los oiga, tendrán que llegar hasta donde estoy yo". Échese hacia atrás en su asiento y espere a que vengan. Vuelva luego a la actitud inicial de esforzarse por oír los sonidos; después de que transcurra aproximadamente un minuto, adopte otra vez la actitud de dejar que sean los sonidos los que lleguen hasta usted. Luego de haber hecho esto durante un corto tiempo, esforzándose primero por oír los sonidos y relajándose a continuación en espera de que éstos lleguen hasta usted, advertirá la diferencia que existe entre esas dos actitudes. Y descubrirá cómo es más cómodo esperar a que los sonidos vengan a sus oídos. Cuando sea capaz de notar esa diferencia, pase a la etapa siguiente.

Ocúpese ahora de tomar conciencia de su cuerpo así como de los sonidos que hay a su alrededor. Deje que las diferentes sensaciones de su cuerpo se hagan notar, usando un procedimiento idéntico al que le ha permitido aguardar a que los sonidos en la habitación lleguen a usted. Deje luego que los pensamientos o sentimientos que tenga en su interior se hagan conscientes. Es decir, usted no tratará de pensar en ningún asunto, sino que va a relajarse, manteniéndose bien consciente, y a esperar que los pensamientos, sentimientos y sensaciones vayan llegándole. Denominaremos a esta experiencia *estado de sensibilización*.

Después de hacer esto varias veces, descubrirá el sentido que tiene. A partir de ese momento, podrá usar esta experiencia de dos maneras distintas: **1.** En alguna ocasión, cuando se vea afectado por el estrés y se sienta irritado, incómodo o nervioso, siéntese y sensibilícese. Es decir, realice el ejercicio del autosensibilización. No se meta en cavilaciones para averiguar por qué se siente de ese modo; aguarde únicamente a que sus pensamientos y sus sentimientos vayan llegando. Pronto aprenderá más acerca de por qué se encuentra como se encuentra. **2.** Si a usted no le preocupa actualmente una situación determinada por la que ya pasó, pero quiere saber más respecto de ella, puede utilizar su imaginación para revivir la situación. Con los ojos cerrados, recuerde esa situación en la que se vio comprometido y, en vez de pensar en ella o analizarla, imagínese que está ocurriendo de nuevo. Entonces, después de dejar que penetre en su imaginación durante un rato, limítese a sensibilizarse. Y descubrirá muchas más cosas por las que se siente como se siente.

Comentarios sobre este ejercicio:

BIBLIOGRAFÍA

GÓMEZ Mejía, Luis R., Vlakin, David B. y Cardy Roberto L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3ª. ed., Pearson Educación.

MILLS, James W., *Cómo superar el estrés. Veinte métodos para su dominio, moderación o tratamiento*, Bilbao, Deusto 2000.

PALERMO, Francesc, G. Fernández Abascal, Enrique Martínez y Mariano Chóliz, *Psicología de la motivación y la emoción*, México, McGraw-Hill, 2000.

PARIENTE Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones, un enfoque de metáforas*, 2ª. ed., Universidad Autónoma de Tamaulipas-Editorial Porrúa, 2001.

PINKSTAFF, Marlene A. y Dick Pinkstaff, *Cómo desarrollar sus habilidades gerenciales*, Biblioteca de Desarrollo Gerencial, Nueva Editorial Interamericana, 1985.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, 10ª. ed., 2004.

VARELA, V. Rodrigo, *Innovación empresarial*, Bogotá, Pearson Educación de Colombia, 2001.

Índice analítico

A

Administración
  de conflictos, 50
  del tiempo, generación de la, 183
  por objetivos, 212
    proceso de, 212
Administrador del cuadrante, II
Ambiente de trabajo armónico, 137
Análisis
  de costos-beneficios, 64-65
  de puestos, 29
  de punto de equilibrio, 15
  de razones, 64
  de redes PERT, 10
Árbol de decisión, 11
Asignación de roles y normas, 138
Auditorías, 64
Autoanálisis, cuadro para, 293
Autoridad, 21, 34

B

Buen negociador, características del, 152

C

Características
  de los equipos dinámicos y diversificados, 143
  del buen negociador, 152
Carta de actividades, 28
Caso de planeación, 66
Catarsis, 86
Centralización y descentralización, 22
Charla informal, 85
Cinésica o kinésica, 89
Cohesión, 50, 138
Comunicación, 42, 77-108, 139
  asertiva, 96
    sugerencias para lograr una, 101
  barreras en la, 43, 79
  bases de la, 77, 80
  bibliografía sobre, 107
  canales de, 137
  carácter y, 81
  ejercicios de, 103
  habilidades de, 100
  introducción a la, 77
  informativa, 86
  no verbal, 88, 246
    corporal (cinésica o kinésica), 89
    espacial (proxémica), 94
    vocal (paralingüística), 92
  páginas Web de, 108
  persuasiva, 86
  proceso de, 43, 78
  roles en la, 78
  verbal y no verbal, 246
Concesiones y el acuerdo, 157
Conductas defensivas, 154
Conflicto, 51, 149
  factores psicológicos y, 150
    estilos en, 151
  manejo del, 149, 245
    y negociación, 149
  puntos de vista en el, 51
  tipos de, 150
Conteo basado en la actividad, 65
Control, 59-76
  bibliografía sobre, 74
  caso de, 72
  de la tensión, 98
  generalidades acerca del, 59
  herramientas para el, 62
  introducción al, 59
  métodos de casos, 65
  páginas Web de, 75
  proceso de, 60
  tipos de, 61, 63
Controles, 63
  conductuales, 65
  de operaciones, 63
  financieros, 64
Conversación, tipos de, 85
Coordinación, 21
Creatividad, 109
  ámbitos de la, 113
  bibliografía sobre, 132
  ejercicios de, 127-128
  introducción a la, 109
  límites a la, 114
  página Web de, 133
  personas con, 112
  principios de la, 111
  técnicas de, 114
  tipos y niveles de, 110
  transformaciones de la, 115
Cuadro para autoanálisis, 293
Cualidades a evaluar, 204

D

Decisiones
  tipos de, 117
  vinculadas, 124
Definición de objetivos, 139
Delegación, 21, 182
Departamentalización, 23
Derechos de una persona asertiva, 99
Desarrollo, 273
  de las organizaciones y del directivo, 273-301
    bibliografía sobre, 302
    ejercicios de, 295
    introducción al, 273
  habilidades para el, 295
    ejercicios de, 295
  personal, 290-293
  profesional, 289
Descentralización, y centralización, 22
Desempeño poco eficaz, fuentes del, 215
Diagrama(s)
  de flujo, 11
  simbología básica en, 14
Diferencias individuales en situaciones de estrés, 284

Dimensiones de ganar/ganar, 165
Dirección, 33-58
  bibliografía sobre, 56
  ejercicios de, 54
  introducción a la, 33
  páginas Web de, 57
  y liderazgo 33, 227-271
    bibliografía sobre, 58, 270
    ejercicios de, 260-270
    introducción a la, 227
    páginas Web de, 271
Diversidad en el equipo, 143
División y especialización del trabajo, 20

E

Eficacia y eficiencia, 178
Eficiencia y eficacia, 178
Elementos de acción indirectos del ambiente, 277
Entorno organizacional, 275
Equipo(s), 52
  clasificación de, 52
  clases de,146
  de trabajo, 136-226
    características y beneficios de, 136
    ejercicios de, 221-225
    evaluación de, 199-226
    conflicto de un, 144
    introducción a los, 199
    miembro ideal de un, 142
    páginas Web de, 226
    ventajas de los, 147
  dinámicos y diversificados, características de los, 143
  formación de, 138
Escritorio, 182
Estrés
  diferencias individuales en situaciones de, 284
  en las organizaciones, 281
    consecuencias del, 285
    diferencias individuales del, 284
    factores de, 282
    manejo del, 286
  factores de, 282
Estructura de organización, 23
Etapas de desarrollo de los equipos, 139
Evaluación, 65
  de equipos de trabajo, 199-226
  de grupos, 215
    modelos de, 216
  del desempeño, 65
  entrevistas de, 213
    lineamientos para, 213
  errores en el sistema de, 202
  programas de, 203; véase *Programas de evaluación*
  ¿quién debe realizarla?, 201
  técnicas de, 204
  y gestión de equipos, 221

F

Factores de estrés, 282
  ambientales, 282
  individuales, 283
  organizacionales, 282
Formación de equipos, 138
Fuentes de desempeño poco eficaz, 215

G

Ganar/ganar, dimensiones de, 165
Generación de la administración del tiempo, 183
Gráfica de Gantt, 9
Grupos, 49
  de interés externos, 277
  de interés internos, 277
  desarrollo de, 50
  tamaño de los, 50

H

Habilidades
  de comunicación, 100
    y asertividad, 100
  de escuchar, 85
    técnicas para mejorar las, 87

I

Incertidumbre, 122
Inteligencia, 255
  emocional, 255
    componentes de la, 256
    y empatía, 258
    y liderazgo, 258
  interpersonal, 259
Interacción humana, paradigma de, 164
Interdependencia positiva, 139
Interrupciones, 180-182

J

Jerarquización de la organización, 20

L

Líder, 227-272
  ahora y siempre, 236
  aprender a ser, 228
  bibliografía sobre, 270
  características del, 45, 230-234
  como agente del cambio, 247
  consejos elegidos de Atila sobre un, 253
  decisiones del, 244
  delegación de los, 245
  derrota de un, 253
  diferencia entre administradores y, 228
  ejemplo de, 254
  ejercicios de, 260
  ética del, 249
  introducción al, 227
  negociación del, 245
  páginas Web de, 271
  responsabilidades de un, 252
  retiro de un, 254
  servidor, 248
  triunfador, 250
Liderazgo, 44, 227-272
  cualidades del, 234
  efectivo, 137
  e inteligencia emocional, 258
  ejemplo de, 254
  elementos del, 45
  estilos de, 249
  macroliderazgo, 239
  metáforas, analogías y anécdotas en el, 246
  metaliderazgo, 239
  orientación del, 47
  perspectivas sobre el, 239

M

Macroliderazgo, 239
Manejo
  de conflictos, 149, 245
    y negociación, 149
  efectivo de reuniones y juntas, 188
Manual de procedimientos, 27
Matrices de descubrimiento, 116
Medio social general, 276
Metáforas, analogías y anécdotas, en el liderazgo, 246
Metaliderazgo, 239
Método
  de características, 204
  de comportamiento, 208
  de elección forzada, 206
  de escalas gráficas, 205
    ventajas y desventajas del, 205
  PROACT, 119
Métodos de resultados, 210
Modelo
  de camino-meta, 47
  de cantidad del lote económico, 63
  de contingencia de Fiedler, 46
  de evaluación de grupos, 216
  de líder-participación, 48
  relaciones, 87
Motivación, 35
  teorías de la, 35
  ejercicios de, 54
Movimientos corporales, 89

N

Negociación, 151-
  del líder, 245
  desarrollo de la, 156
  entorno físico de la, 153
  estrategias para la, 159
  preparación para la, 155
  principios de la, 160-164
  proceso de, 154, 158
  técnicas de la, 159
Normas para programar el tiempo, 180

O

Objetivos, definición de, 139
Organigramas, 24-26
Organización, 19-32
  bibliografía sobre, 30, 300
  biología de la, 274
  caso de, 67
  desarrollo de la, 273
    y del directivo, 273
  ejercicios de, 30, 295
  entorno de la, 275
  estrés en la, 281
  estructura de, 23
  introducción a la, 19, 273
  jerarquización de la, 20
  manual de, 26
  páginas Web de, 31
  técnicas de, 24
Orientación del liderazgo, 47

P

Paradigma de interacción humana, 164
Pensamiento positivo, 98
Plan de vida, 288
Planeación, 1-18, 179
  bibliografía sobre, 16
  caso de, 66
  ejercicios de, 17
  estrategias de, 4
    alternativas, 5
    genéricas de Porter, 5
  herramientas de apoyo a la, 9
  introducción a la, 1
  metas de la, 4
  misión de la, 1
  objetivos de la, 2
    tipos de, 3
  páginas Web de, 17
  políticas de, 7
  prácticas de la, 6
  procedimientos de la, 7
  programas de la, 8
  visión de la, 2
Planes a largo plazo, 180
Posiciones preceptuales, 244
Presupuestos, 8-9
Principio(s)
  de intención positiva, 247
  de la negociación, 160-164
Procedimientos, manual de, 27
Proceso visionario según Burt Nanus, 242
Programación, 179
Programas de evaluación, 203
  calidad de trabajo en, 203
  comportamiento y actitud en, 203
  conocimiento y experiencia en, 203
  iniciativa y cooperación en, 203
  rendimiento en, 203
Proyectos, 9

R

Reconversión educativa, 294
Refutación de objeciones, 157
Reuniones y juntas, manejo efectivo de,188
Riesgo, tolerancia del, 123
Roles y normas, asignación de, 138

S

Secretaria, 182
Simbología básica en diagramas, 14
Simulación, 15
Sistema(s)
  administrativo, 278
  de información administrativa, 62
  integrados de las organizaciones, 279
  para ordenar el inventario, 63
Supervisión, 48-49

T

Tácticas adicionales, 160
Técnica(s)
  de evaluación individual, 204
  de organización, 24
  del disco rayado, 101
  del espejo, 101
  tradicionales de negociación, 159
Teoría(s)
  bifactorial de Herzberg, 39
  clásicas, 35

clásica, 36
de las relaciones humanas, 36
del comportamiento humano, 36
contemporáneas, 37
de la equidad, 41
de la jerarquía de las necesidades, 37
de las expectativas, 41
de las tres necesidades, 39
del establecimiento de objetivos, 40
del reforzamiento, 40
de sistemas, 274
conceptos generales de la, 274
ERG, 38
Tiempo, normas para programar el, 180
Tolerancia del riesgo, 123
Toma de decisiones, 117-122
acertadas, 119
consejo para la,118
creativa, 117
grupal, 51
proceso de, 118
test de, 129
Tiempo, 175-198
administración del, 183
bibliografía sobre, 197
características del, 175
ejercicios de, 191-197
herramientas para el uso del, 178
introducción al, 175
leyes básicas del, 176
de Acosta, 176
de Murphy, 176
de Pareto, 176
de Parkinson, 176
páginas Web de, 198
Tipos
de conversación, 85
de decisiones, 117
Trabajo en equipo, 135-174
bases para el, 140
bibliografía sobre, 174
casos de, 148
ejercicios de, 167
estrategias de, 140
evaluación del, 146
introducción al, 135
páginas Web de, 174
posibles tropiezos del, 142
y manejo de conflictos, 135-174
Trampas(s)
de la actividad, 177
psicológicas, 124-125

La dinámica del mundo actual ha producido cambios trascendentales en la estructura, la estrategia y el funcionamiento de las organizaciones, lo cual vuelve indispensable el desarrollo de líderes con las habilidades necesarias para responder con eficacia a desafíos tan importantes.

Desarrollo de habilidades directivas presenta un material orientado hacia la formación de líderes comprometidos con el logro de su misión, así como de objetivos estratégicos y operativos, no sólo en el beneficio de las organizaciones, sino en la creación de una cultura que fomente la mejora continua.

La metodología empleada por los autores de esta obra combina de manera significativa la teoría con la aplicación en el mundo real, al incorporar casos de estudio, ejercicios y experiencias que, en su conjunto, generan un conocimiento sistematizado que parte de los conceptos esenciales de la administración, para avanzar paulatinamente hasta llegar al desarrollo de temas de vanguardia como *trabajo en equipo y manejo de conflictos, administración del tiempo, creatividad y biología de las organizaciones*, entre otros.

Por todo lo anterior, el lector contará con una obra acorde con las exigencias de los estudiantes y de los profesionales del mundo de los negocios actual.

ISBN 970-26-0737-X
90000
9 789702 607373

PEARSON Educación ®

Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net