



UNIVERSIDAD TÉCNICA
NACIONAL



VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y ACCIÓN SOCIAL

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA
INCUBACIÓN

MANUAL DE HABILIDADES GERENCIALES



Tomado del Instituto Politécnico Nacional de México (IPN). Elaborado por: M. en C. Martha Leyva Castillo
Lic. Laura Hernández Villalobos, Lic. Miguel Laurentino Ortega Garay, 2011.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
OBJETIVO DEL MANUAL	3
RECOMENDACIONES PARA.....	4
EL DESARROLLO EXITOSO DE ESTE CURSO	4
INTRODUCCIÓN	5
¿QUÉ SON LAS HABILIDADES GERENCIALES?	5
IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES .	6
REQUISITOS PARA DEFINIR UN PLAN PARA EL DESARROLLO	7
DE HABILIDADES GERENCIALES	7
ADIENTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	9
LA DIRECCIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	10
MAPA GENÉRICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
COMUNICACIÓN	12
DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN	19
¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN?.....	20
LIDERAZGO.....	22
MOTIVACIÓN.....	30
LA NEGOCIACIÓN	34
EL CONFLICTO	37
ESQUEMA DE EL CONFLICTO	38
INTERPRETACIÓN.....	41
ETAPAS DE UNA NEGOCIACIÓN	43
TRABAJO EN EQUIPO	44
TOMA DE DECISIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	51

- PRESENTACIÓN -



¡Hola bienvenido!

Hola, nuevamente seremos compañeros para finalizar este proceso formativo como emprendedor con el curso “Desarrollo de Habilidades Gerenciales”.

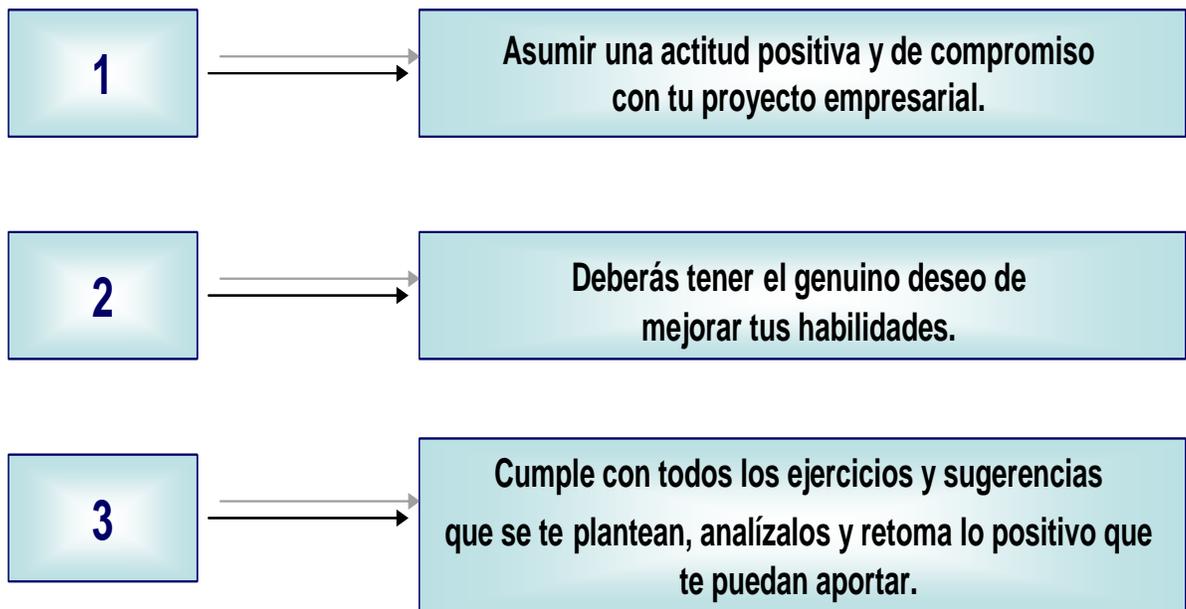
He sido elaborado para servirte de guía durante el curso, para que aproveches al máximo cada uno de los momentos del programa, obteniendo los resultados esperados. Has estado comprometido y has realizado una gran labor que te permitirá seguir avanzando.

- OBJETIVO DEL MANUAL -

Proporcionar los elementos necesarios a los emprendedores para el desarrollo de las siguientes habilidades gerenciales: comunicación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, negociación y toma de decisiones, para su desarrollo personal y profesional

- RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO EXITOSO DE ESTE CURSO -

Para cumplir con el objetivo planteado en el curso, te recomendamos:





- INTRODUCCIÓN -

Este curso es el que cierra este paquete de cuatro, y está enfocado a brindar a los emprendedores una serie de herramientas para el perfeccionamiento de sus habilidades gerenciales, con lo cual se concluye su proceso formativo extracurricular, que aunado al desarrollo de un prototipo, a la conclusión de un plan de negocios preliminar y a la exposición de su proyecto en algún evento de emprendedores y empresarios,

los prepara para avanzar al proceso de Incubación Empresarial.

El curso de Habilidades Gerenciales está orientado a desarrollar y mejorar la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, las negociaciones y la toma de decisiones.

Con ello seguramente su empresa saldrá beneficiada al ser más productiva y eficiente.

Es así, que este último curso constituye una gran experiencia para usted.

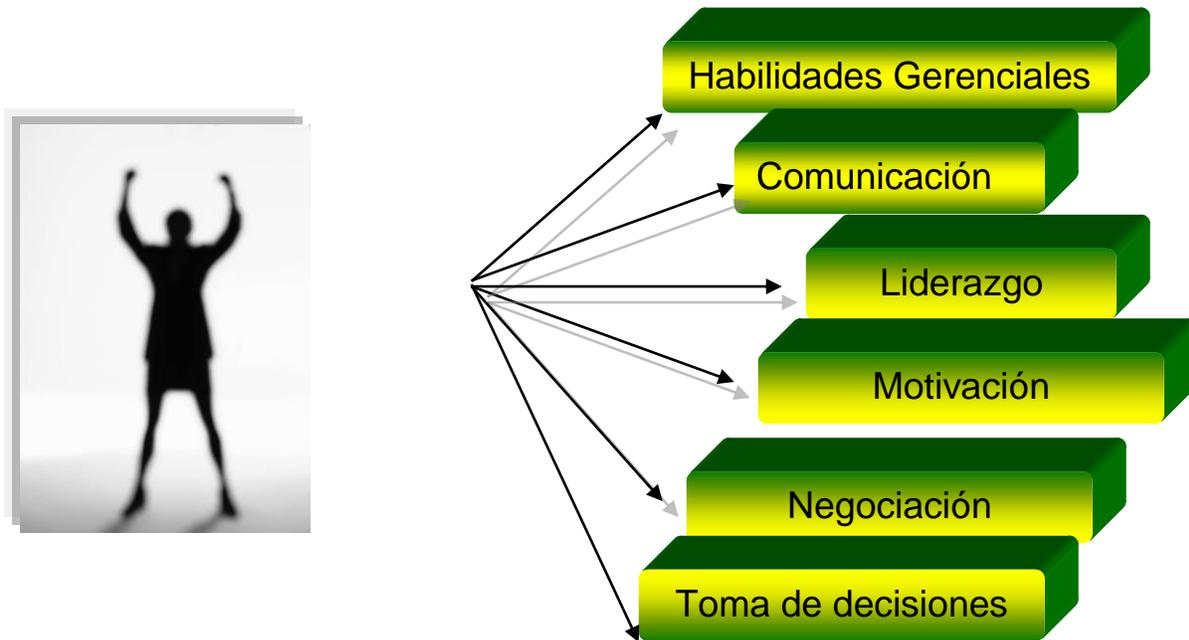
Adelante! Adelante!

1. ¿Qué son las habilidades gerenciales?

Son las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales.

El conjunto de técnicas específicas para poder administrar eficientemente al personal. ¹

¹ Chávez Martínez Desarrollo de Habilidades D.
Ed. Gasca Sicco 2006



1.1 Importancia del desarrollo de las Habilidades Gerenciales



Solamente quien es capaz de asumir **RESPONSABILIDADES ES CAPAZ DE TENER AUTORIDAD REAL** y dirigir al equipo de manera eficiente.

De la **ACTITUD** que presentas y de la manera cómo evalúas las situaciones personales depende tu éxito como **dirigente**.

Ejercicio No. 1
Diagnóstico

¿Qué habilidades crees que posees?



¿Cuáles consideras que puedes incrementar?

1.2 Requisitos para definir un plan para el desarrollo de habilidades gerenciales

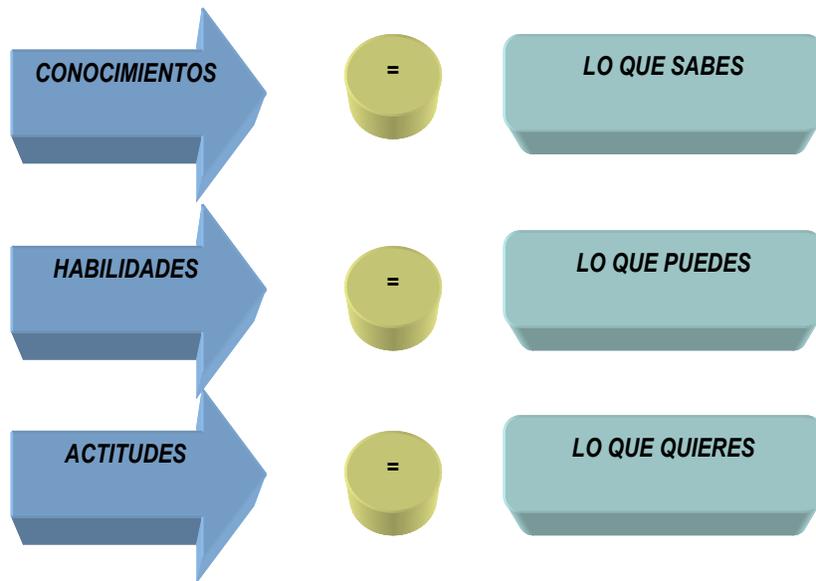
Para diseñar un plan que te permita desarrollar tus habilidades gerenciales, necesitas definir objetivos vitales y profesionales que marcan el proceso para tu desarrollo.

Necesitas tener muy claro:

- Un compromiso contigo mismo.
- Responsabilidad para asumir retos.
- Capacidad para aprender y ser mejor.
- Actitud positiva y constructiva.



CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES



Ejercicio No. 2.
“Análisis de mis Conocimientos, Habilidades y Actitudes”

Lo que sé: Yo soy _____



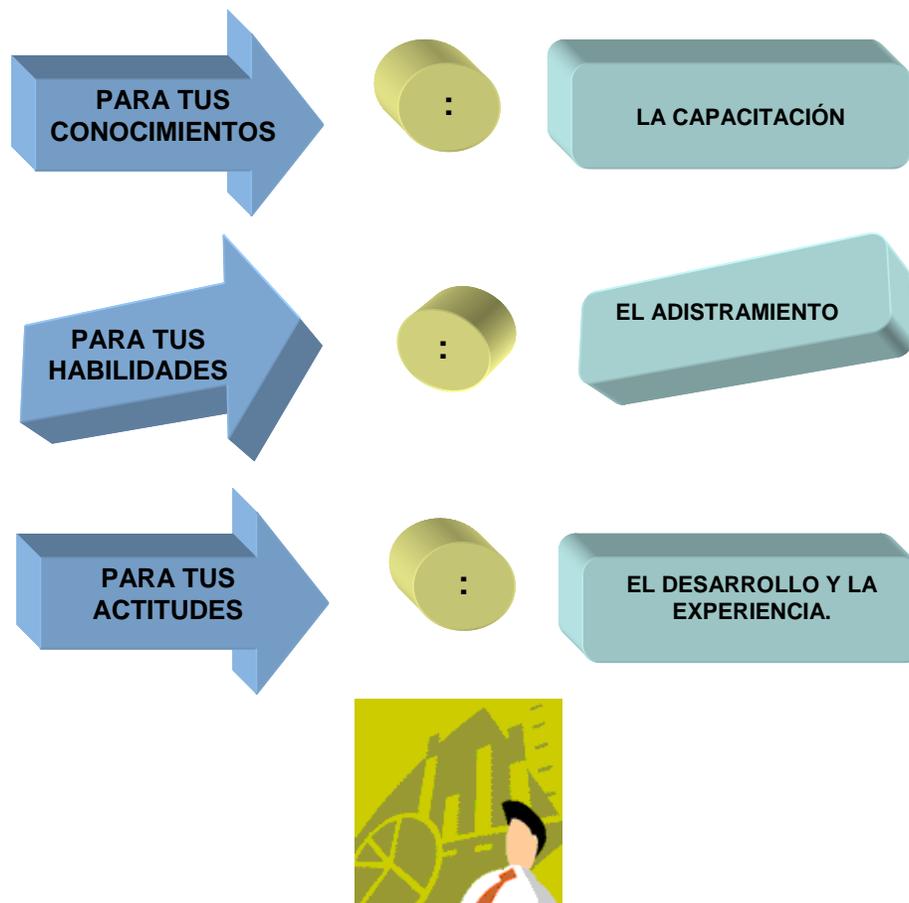
Lo que puedo: Tengo destreza para _____

Lo que Quiero: _____

Al finalizar reflexiona el tiempo que quieras sobre los aspectos que puedes y quieres modificar o desarrollar y escríbelos a continuación:

1.3 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo

Debes saber que cada una de las áreas que analizaste en el ejercicio anterior se puede desarrollar o potenciar de la siguiente manera:



2. La Dirección como parte del Proceso Administrativo

Ubiquemos ahora el área específica, con un orden y sentido que nos ayudará a desarrollar nuestras **Habilidades Gerenciales**.

Definiendo el Proceso Administrativo.

La administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

EL Proceso Administrativo

Su herramienta fundamental es:

y éste se configura de la siguiente manera:

2.1 Mapa Genérico del Proceso Administrativo





- COMUNICACIÓN -

La reina, la emperatriz, la soberana de las Habilidades Gerenciales es la **COMUNICACIÓN.**

Hacer partícipes a los demás de nuestras ideas, pensamientos, actitudes y sentimientos.

La comunicación a nivel gerencial consiste en saber escuchar, propiciando la participación de los colaboradores; específicamente es participar y dejar participar.

La comunicación, no sólo hace factible la transferencia de ideas o sentimientos, sino que a través de ella se constituyen los grupos, las empresas, las instituciones y en general toda la vida de relación; la comunicación es un proceso vital de transferencia de información del emisor al receptor, tratando de influenciar en éste para los fines de compartir objetivos comunes. Es necesario que exista una comunicación efectiva entre el líder y sus colaboradores. Y aún más: no solamente comunicarse con los miembros del grupo, sino con aquellas personas que no forman parte del mismo.

La comunicación es un medio de ligar a las personas (futuros clientes, proveedores, compañeros, etc.) sin ella no pueden establecerse, ni concretarse los objetivos, la planeación, la coordinación, el control y lo más importante: generar una actitud hacia el cambio.

El proceso de transmitir información de un emisor a un receptor es fundamental en toda organización, sobre todo si la intervención de la Gerencia como líder del proceso genera la identidad, efectividad y comprensión de los objetivos organizacionales al grupo que pretende influenciar.

Ejercicio No. 3.

“Valoración de la comunicación”

INSTRUCCIONES:

- Las preguntas se refieren a personas que son miembros de tu equipo de trabajo.

- Por favor, contesta cada pregunta tan rápido como puedas, de acuerdo con lo que sientes en el momento de responder (no de la manera como sentías en el pasado).
- No consultes a nadie mientras contestas este inventario. Puedes discutirlo con alguien después de haberlo completado. Recuerde que el valor de este formulario se perderá si cambias cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.
- Son necesarias tus respuestas sinceras, por favor sé franco en las contestaciones (son confidenciales).
- Usa los siguientes ejemplos como práctica: Dibuja una marca (X) en una de las tres líneas de la derecha, para indicar cuál respuesta es la más adecuada a tu situación.

	SI (USUALMENTE)	NO (RARAS VECES)	A VECES
¿Te es fácil expresar tus puntos de vista a los demás?	_____	_____	_____
¿Escuchan los otros tu punto de vista?	_____	_____	_____

La columna del SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente, la columna del NO debe marcarse cuando la pregunta ocurre raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse sólo cuando definitivamente no puedas responder SI ó NO, usa esta columna lo menos posible:

- Lee cuidadosamente cada pregunta. Si no puedes dar una respuesta exacta, contesta lo mejor que puedas, pero sin dejar preguntas en blanco. **No existen respuestas correctas o equivocadas. Contesta de acuerdo al modo como sientas en el momento presente.**
- Recuerda que al contestar las preguntas, éstas no se refieren a los miembros de tu familia.

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
1. ¿Al conversar, surgen tus palabras de la manera como quisieras?	_____	_____	_____

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
2. ¿Cuándo se te pregunta algo que no está claro, pides a tu interlocutor que te explique lo que quiso decir?	_____	_____	_____
3. ¿Cuándo tratas de explicar algo, las otras personas tienen la tendencia a “poner palabras en tu boca”, es decir, a explicar lo que dijiste?	_____	_____	_____
4. ¿Asumes simplemente que las otras personas conozcan lo que trataste de decir, sin que les expliques lo que realmente quisiste expresar?	_____	_____	_____
5. ¿Pides siempre a la otra persona que te diga cómo se siente o qué piensa del asunto que tratas de proponerle?	_____	_____	_____
6. ¿Le es difícil hablar con otras personas?	_____	_____	_____
7. ¿En la conversación, hablas de asuntos que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?	_____	_____	_____
8. ¿Encuentras difícil expresar tus ideas cuando difieren de las que tienen los que te rodean?	_____	_____	_____
9. ¿En la conversación, tratas de ponerte “los zapatos de	_____	_____	_____

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
la otra persona", es decir, en el lugar de ella?			
10. ¿En la conversación, tienes la tendencia de hablar más que la otra persona?	_____	_____	_____
11. ¿Estás consciente de cómo tu tono de voz puede afectar a los otros?	_____	_____	_____
12. ¿Te reprimes de decir algo que sabes que sólo herirá a los otros, o empeorará el asunto a tratar?	_____	_____	_____
13. ¿Te es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?	_____	_____	_____
14. ¿Cuando alguien ha herido tus sentimientos, discutes el asunto con él (ella)?	_____	_____	_____
15. ¿Ofreces una disculpa posteriormente al otro, cuando pudieras haber herido los sentimientos de él (ella)?	_____	_____	_____
16. ¿Te incomoda mucho que alguien no esté de acuerdo contigo?	_____	_____	_____
17. ¿Te es difícil pensar lucidamente cuando estás enojado con alguien?	_____	_____	_____
18. ¿Fracasas al mostrar tu desacuerdo a otros, porque te sientes temeroso de que ellos se enojen?	_____	_____	_____

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
19. ¿Cuando surge un problema entre tú y otra persona, puedes discutirlo sin enojarte?	_____	_____	_____
20. ¿Estás satisfecho de la manera como arreglas tus diferencias con los otros?	_____	_____	_____
21. ¿Te enfadas y pones mala cara por largo tiempo cuando alguien te molesta?	_____	_____	_____
22. ¿Te sientes muy incómodo cuando alguien te hace un cumplido?	_____	_____	_____
23. ¿Generalmente, puedes confiar en las personas?	_____	_____	_____
24. ¿Te es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?	_____	_____	_____
25. ¿Tratas deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar tus propias faltas a los demás?	_____	_____	_____
26. ¿Ayudas a los otros para que te comprendan, diciendo como piensas, sientes y tus creencias?	_____	_____	_____
27. ¿Te es difícil confiar en los demás?	_____	_____	_____
28. ¿Tienes tendencia a cambiar la conversación cuando tus sentimientos se mezclan en una discusión?	_____	_____	_____
29. ¿En la conversación, dejas que la otra persona termine de hablar antes que intervengas en lo que está diciendo ella?	_____	_____	_____

	SI (USUALMENTE)	NO (MUY RARAS VECES)	A VECES
30. ¿Notas que no pones atención cuando estas conversando con otros?	_____	_____	_____
31. ¿Tratas siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?	_____	_____	_____
32. ¿Cuando hablas, los demás muestran que te están escuchando?	_____	_____	_____
33. ¿En una discusión te es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?	_____	_____	_____
34. ¿En la conversación, puedes notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que puede estar sintiendo?	_____	_____	_____
35. ¿Pretendes estar escuchando a los demás cuando realmente no lo estás haciendo?	_____	_____	_____
36. ¿Cuando hablas, te das cuenta de cómo los demás reaccionan a lo que te están comentando?	_____	_____	_____
37. ¿Sientes que los demás quisieran que fueras un tipo de persona diferente de lo que eres?	_____	_____	_____
38. ¿Comprenden los demás sus sentimientos?	_____	_____	_____
39. ¿Te hacen comentarios los demás de que procuras estar siempre en lo correcto?	_____	_____	_____

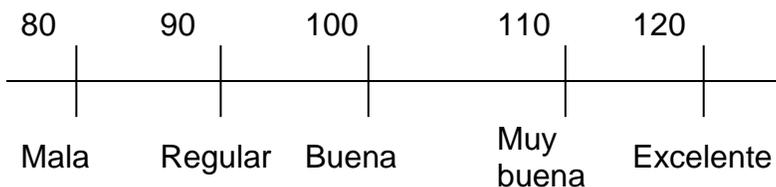
SI (USUALMENTE) **NO (MUY RARAS A VECES VECES)**

40. ¿Admites que te puedes equivocar en la toma de alguna decisión? _____

Una vez terminado de responder el cuestionario, procede a calificar cada respuesta de acuerdo con la siguiente tabla:

**INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
NORMAS Y CLAVES DE PUNTUACIÓN**

	SI	NO	A VECES			SI	NO	A VECES
1.	3	0	2		21.	0	3	1
2.	3	0	2		22.	0	3	1
3.	0	3	1		23.	3	0	2
4.	0	3	1		24.	0	3	1
5.	3	C	2		25.	0	3	1
6.	0	3	1		26.	3	0	2
7.	3	0	2		27.	0	3	1
8.	0	3	1		28.	0	3	1
9.	3	0	2		29.	3	0	2
10.	0	3	1		30.	0	3	1
	SI	NO	A VECES			SI	NO	A VECES
11.	3	0	2		31.	1	0	2
12.	3	0	2		32.	3	0	2
13.	0	3	1		33.	0	3	1
14.	3	0	2		34.	3	0	2
15.	3	0	2		35.	0	3	1
16.	0	3	1		36.	3	0	2
17.	0	3	1		37.	0	3	1
18.	0	3	1		38.	3	0	2
19.	3	0	2		39.	0	3	1
20.	3	0	2		40.	3	0	2



Una vez realizado el diagnóstico de tu grado de comunicación, procede a identificar las áreas específicas de ésta, que te ayudarán a detectar tus fortalezas y tus debilidades para establecer estrategias de mejora.

Para obtener el diagnóstico por área es necesario, realizar la sumatoria que corresponda a las preguntas de cada grupo de acuerdo con la siguiente tabla:

DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN

Puntuación Máxima	Clave	Área	No. de pregunta
21	C	Autoconcepción (concepto de sí mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39, 40.
24	E	Escuchar (poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34, 35.
18	CE	Claridad de expresión (saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32, 36.
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28, 33.
27	GA	Grado de apertura (para con los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26, 27.

Si el resultado de la suma de cada área es menor al indicado (en el rubro de puntuación máxima), significa que tienes que trabajar para fortalecer esa área de comunicación.

¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN?

Existen tres factores simples que pueden ayudar:

1. **Uso de un lenguaje común.** Utiliza palabras que puedan entenderse fácilmente y dilo en forma amable.
2. **Buscar un interés común.** El hecho de que se trabaje en la misma empresa genera un interés común entre los miembros de ésta; por ejemplo, formar un equipo de fútbol con integrantes de diversas áreas, puede “romper el hielo”, estableciendo las bases para una buena relación, otra herramienta podría ser implantar círculos de calidad.
3. **Buscar “Sinergia o Empatía”.** Es decir, ponerse en el lugar del otro.



Existe otro factor que puede ayudar a mejorar la comunicación, que es **HÁGALO SIMPLE**. Hable en términos que sean fáciles de entender.

La comunicación no sólo se basa en el uso de las palabras, ya que las palabras son el primero de los siete lenguajes del hombre. Los otros seis pueden fácilmente cambiar el sentido de las mismas.

Estos seis lenguajes son:

1. El tono de voz
2. Contacto visual o forma de ver
3. Los gestos que se hacen con las manos
4. La postura del cuerpo
5. La expresión de la cara y
6. El acento que se dé a las palabras.



Recuerda que los seis factores anteriores juegan un papel importante en la comunicación.

Entonces:

1. La habilidad para comunicarse no es algo con lo que nacemos, tenemos que aprenderlo.

2. Cuando hablamos o escribimos acerca de algo, lo que realmente hacemos es manifestar algo que pasa dentro de nosotros, no fuera.
3. Si encontramos alguna dificultad para entender, o para ser entendidos, es que estamos ignorando alguna de las áreas de comunicación.

La comunicación en la empresa

Como se muestra en el siguiente esquema, la comunicación en la organización se presenta a nivel horizontal y ascendente/descendente, siendo importante cuidar la retroalimentación en cualquiera de los sentidos. Por ejemplo, cuando los directivos quieren informar algo a sus colaboradores, es conveniente buscar canales formales y escritos para instruir, delegar, planear y coordinar (comunicación descendente). También es importante generar mecanismos para recibir información del exterior, ya que el intercambio comercial es la razón de ser de la empresa.



LIDERAZGO



En la antigüedad el liderazgo era interpretado como una acción en la que un individuo pretendía hacerse jefe de la clase trabajadora o del pueblo en general, con el fin de explotarlos y hacer de tal acción una manera fácil de vivir sin trabajar. Al líder se le atribuía el calificativo de una persona manipuladora e indeseable; idea que en la actualidad, aunque en menor escala, todavía se asocia con los políticos.

Con el paso del tiempo, esta definición ha venido cambiando de tal forma que el concepto de líder ya no se le da al político, ni al jefe o director de una empresa que toma decisiones y ordena, sino a aquel que además de dirigir a un grupo de personas, los conduce, los inspira, los apoya y los orienta.

Bajo este concepto, ser líder ya no es tan simple. Ser líder implica tener vocación de servicio con la gente y la causa que se persigue.

Existen tres formas genéricas para definir al liderazgo:

- a) La **teoría de rasgos**, que se basa en el análisis de rasgos de la personalidad que son comunes a los líderes. Algunas de estas características son: responsabilidad, conocimientos, seguridad, mayor nivel de actividad y participación social, mejor adaptación al ambiente, valores claros y creatividad, entre otros.
- b) La **teoría de las funciones**, que enfatiza en la realización de acciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes.
- c) El **liderazgo como posición**; se dice que una persona es líder si mantiene un estatus particular dentro de la organización, aún cuando éste se pudiera haber alcanzado por diferentes formas: elección oficial de la organización, por alguna autoridad superior; por sucesión o por asumir el control del grupo.

Bajo este enfoque el líder puede influir en el grupo por su posición o por su capacidad para ejercer el control.

También podemos definir al liderazgo como cualquier acción encaminada a influenciar e impactar la conducta de otras personas; es una actitud personal orientada al desarrollo de una función social con el propósito de dirigir e inspirar los asuntos y actividades de otros seres humanos, para lograr la realización de metas colectivas.

Estilos de liderazgo

- **Liderazgo directivo:** Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- **Liderazgo de apoyo:** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- **Liderazgo participativo:** Consulta a los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- **Liderazgo centrado en el logro:** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

¿Cómo se llega a ser líder?

- Se requiere un pensamiento estratégico. La función más importante y trascendente de un dirigente es visualizar el futuro, estar alerta a los cambios externos, investigar y comprender las tendencias. La estrategia y la manera de organizarse es el primer paso.
- “Pasar del pensamiento a la ejecución”, es la fuerza de cambiar el entorno la que nos lleva a influir en los demás y, por tanto, ejercer el liderazgo.
- Por último, hay que inspirar e involucrar a otros, motivando, organizando y trabajando en equipo para sumar esfuerzos y multiplicar resultados.

Para que una organización tenga éxito debe contar con líderes. Los gerentes que están en el proceso de transición hacia “líderes grupales” no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes sino que también deben modificar sustantivamente la función que desempeñan. Se convertirán en facilitadores de trabajo en equipos. Un líder de equipo logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos con marcos de tiempo predeterminados.

El líder reconoce tres áreas de resultados igualmente importantes:

1. TAREAS. Se trata de lograr resultados específicos, en la cantidad, con la calidad y la oportunidad requeridas. El reto actual es asegurar una mayor productividad y calidad.

2. PERSONAS. Donde se requiere ocuparse de los individuos a su cargo para asegurar su capacitación, motivación y progreso. El reto actual es una mayor preparación, involucrarse más y responsabilizarse.
3. GRUPOS. Donde debe asegurarse su integración y desarrollo, así como un clima de comunicación y colaboración. El reto actual es conseguir una mayor participación y trabajo en equipo.

Responsabilidades del líder.

- **Mantener comunicación efectiva con:**
 - Accionistas**
 - Empleados**
 - Proveedores**
 - Clientes**
- **Formular la estrategia de servicio.**
- **Proveer recursos para la estrategia.**
- **Reducir o eliminar obstáculos.**
- **Fomentar el incremento de la calidad de vida en el trabajo.**

Habilidades del líder

- Ser honrado, digno de confianza
- Ser ejemplar
- Estar comprometido
- Estar atento
- Exigir responsabilidad a la gente y motivarla
- Tratar a las personas con respeto
- Tener actitud positiva, entusiasta

El modelo de liderazgo

El liderazgo no es algo nuevo, es algo que se conoce desde hace mucho tiempo en la sociedad, pero que va tomando distintos enfoques según van cambiando las necesidades de las personas. Es difícil comprender como liderazgo puede abarcar a personas tan distintas, en tiempos y lugares diferentes, y establecer cuáles son las características comunes a todos los ellos.

Reconocidos autores de administración, psicología, autoayuda y política hablan del liderazgo. La gran mayoría determina en sus obras un perfil, y propone además un modelo que facilite al lector visualizar cómo llegar a tener ese perfil. Observando algunos de estos modelos, descubrimos que tienen muchas cosas en común, sólo que cada autor le da mayor importancia a ciertas características, según el enfoque de su estudio.

Pero parece ser que en el fondo, muchos están llegando a la conclusión de que la **grandeza interna** es el motor de todo. La grandeza implica buscar la excelencia para trascender. Es por eso que encontramos líderes en todas las organizaciones, porque son personas que buscan mostrar lo mejor de sí, sin importar su profesión.

Enseguida presentamos un cuadro comparativo de los principales modelos de liderazgo, con sus componentes. En negritas se resaltan los autores de dichos modelos:

James Hunter (Simeón)	Warren Bennis	Peter Koestenbaum	Stephen Covey	Daniel Goleman	Peter Drucker	Tipo de Capacidad/ Inteligencia
Servicio Sacrificio	Curiosidad	Realidad	Disciplina	Logro Compromiso		Física CUERPO
Voluntad	Visión	Visión	Visión	Visión Estrategia		Mental MENTE
Amor	Pasión Audacia	Coraje	Pasión	Empatía		Emocional CORAZÓN
Autoridad	Integridad Confianza	Ética	Conciencia	Confianza Influencia	Integridad Confianza	Espiritual ESPÍRITU

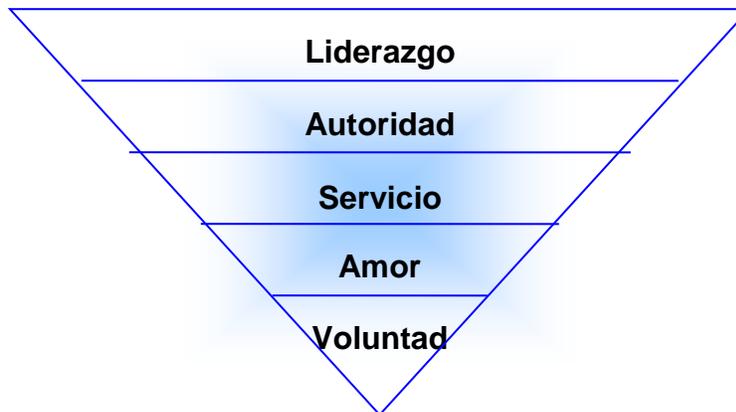
Estos componentes están basados en principios universales, que trascienden la cultura, el espacio geográfico y el tiempo; es por ello que son aplicables a cualquier rol de liderazgo.

Comparando los componentes del liderazgo de cada autor, se puede observar que éstos pueden clasificarse en cuatro tipos de capacidades o inteligencias del ser humano: cuerpo, corazón, mente y espíritu. Estos componentes interrelacionados

nos llevan a desarrollar una personalidad de liderazgo integral. La mejora de todos ellos es fundamental para el liderazgo de servicio del cual habla Hunter.

Nuevo paradigma de Hunter

MODELO DE LIDERAZGO



Según este modelo de la pirámide invertida, el liderazgo que perdura en el tiempo debe construirse sobre la autoridad.

La **autoridad** se fundamenta en el **servicio**; para que la gente se comprometa debemos satisfacer sus necesidades; gracias a ese servicio se puede lograr la influencia, porque nos esforzamos en **amar**, entendiendo al amor como la aceptación y el apoyo para el desarrollo humano de los demás.

Para lograr lo anterior necesitamos una **voluntad** férrea. Esta voluntad la podemos comparar con la visión y la estrategia, porque implica reinventarse a uno mismo, imaginar y tener una meta clara, así como un plan de acción efectivo.

El papel del liderazgo es servir

- **La gran paradoja: “Si quieres liderar tienes que servir”**
- ¿Qué significa servir en el caso del líder?

Significa identificar y satisfacer las necesidades legítimas de su grupo y facilitar los recursos para el logro de objetivos comunes.

Ejercicio No. 4.**“Lista de verificación para determinar nuestra capacidad de liderazgo”**

El presente cuestionario tiene el objeto de permitirnos reflexionar acerca de nuestra capacidad de liderazgo, ya sea formal / operativa (cuando tenemos personal subordinado) o para ejercer un liderazgo moral (en función de conocimientos o por ser “líder nato”). Al mismo tiempo nos permitirá tener un perfil de las capacidades de liderazgo en nuestro grupo de trabajo.

Instructivo

Responde el siguiente cuestionario y marca con una “X” en la columna de sí o no según te identifiques con cada una de las preguntas.

	SI	NO	
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Crees firmemente en el verdadero valor de tu trabajo?
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Estás listo para aceptar las responsabilidades que el cambio generará en tu trabajo?
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Demuestras entusiasmo por tu trabajo?
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes defender el trabajo de otros cuando sabes que fue bien realizado?
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tratas de demostrar siempre lo mejor de tu personalidad?
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Permites que aquellos que te rodean desarrollen su propia personalidad?
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Permites que aquellos con quienes trabajas desempeñen las labores que les corresponden?
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Evitas quejarte acerca de tu situación laboral?
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Es realista tu método de trabajo?
10.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes hacer transacciones en tu organización cuando es necesario?
11.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿El personal que te rodea insiste a menudo en seguir tu método de trabajo?
12.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Las interrupciones causan trastornos en tu desempeño?
13.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Analizas cada error que cometes?

	SI	NO	
14.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tratas de aprender conscientemente de tus errores?
15.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Sabes dar excusas buenas?
16.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes controlarte cuando las cosas no van del todo bien?
17.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Concedes el crédito genuino a quien realiza bien su trabajo?
18.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes alabar a la gente con toda sinceridad?
19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes adaptarte rápida y fácilmente a cualquier situación?
20.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Evitas quejarte por cualquier cosa?
21.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Evitas hacer comentarios de inconformidades que sientes hacia la empresa delante de otros compañeros?
22.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Aceptas relacionarte con personas de diferente raza, color o religión?
23.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tratas de conseguir todos los datos acerca de cualquier situación antes de tomar una decisión?
24.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Impulsas al trabajo organizado en toda ocasión?
25.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Eres sinceramente leal con tu empresa?
26.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Trabajas bien con personal de otros departamentos o áreas?
27.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Entienden bien tus ideas todos los que te rodean?
28.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Eres capaz de guardar la confidencialidad de lo que se solicita?
29.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿En algunas situaciones prefieres hacer personalmente el trabajo que corresponde a otros para asegurar que todo salga bien?
30.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes corregir a quien comete un error, con calma y educación?
31.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Logras siempre mantener la disciplina en un nivel razonable?
32.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Regularmente planeas tu trabajado de antemano?
33.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Eres cortés en todo momento?

	SI	NO	
34.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Procuras que quienes te rodean desarrollen continuamente sus habilidades y conocimientos?
35.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Procuras que el trabajo vaya de acuerdo con el talento de quien lo realiza?
36.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes expresar tus ideas y opiniones clara y concisamente?
37.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tus hábitos de trabajo son un ejemplo para los demás?
38.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes actuar equilibrando la severidad y la familiaridad?
39.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Admites tus errores ante los demás cuando es necesario?
40.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Te ves con pulcritud en toda ocasión?
41.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes escuchar a los demás con simpatía y sinceridad?
42.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ayudas en el entrenamiento de otras personas cuando tienes oportunidad?
43.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Intentas tratar a cada quien como individuo?
44.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Acoges con toda sinceridad las sugerencias del personal?
45.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Muestras interés cuando guías al personal o le explicas algo?
46.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cumples las promesas que haces?
47.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tus decisiones son tomadas guardando equilibrio entre razonamiento y velocidad?
48.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes percibir cuando alguien desea hacerte una pregunta?
49.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tus recomendaciones son claras y precisas?
50.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Demuestras que conoces y entiendes a los que te rodean?
51.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Opinan los demás que conoces tu trabajo?
52.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Fomentas la creatividad de las personas con las que trabajas?
53.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Animas a los demás a que mejoren por sí mismos?
54.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes atribuir a alguien la culpa de sus errores con toda honestidad?

	SI	NO	
55.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes disciplinar a la gente razonablemente?
56.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Te pones mentalmente en el lugar de la otra persona?
57.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Te esfuerzas por seguir aprendiendo acerca de tu trabajo?
58.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tratas de construir una atmósfera feliz en tu área de trabajo?
59.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Puedes recibir órdenes sin resentimiento?
60.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Alabas a los demás en público?

Fecha _____

Nombre _____

Cuantifica el número de respuestas “sí” y “no”. Si el 80 % de las respuestas corresponden a un “sí” significa que tu capacidad de liderazgo es alta, de lo contrario tendrás que trabajar en el reforzamiento de ésta.

MOTIVACIÓN



“Cuando hagas algo, hazlo bien .Que no te importe el tiempo que fuera, sólo el tuyo interior te pertenece. Si haces algo bien puedes hacer todo bien...” Cayetano Arroyo.

La búsqueda de la satisfacción de los diversos tipos de necesidades del ser humano es lo que se traduce en “motivación”.

Que será promotora de la creatividad, es la alternativa de un trabajo realizador, es decir, ser feliz con lo que se hace. Es por otra parte lo que transforma la empresa en un verdadero medio de realización del hombre.

El conducir a las personas, respetando identidades, o descubriendo potencialidades, reaccionando con rapidez y también con cierta flexibilidad ante los cambios de la realidad tendrá como resultado un grupo voluntariamente constituido en la empresa en un ambiente favorable para ejercer su dirección.

“..La Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo “²

Factores relacionados con la motivación.

- **La identidad grupal.** Las personas se sienten más importantes cuando no solamente se les reconoce como singulares, sino que saben que la actividad que realizan es fundamental para la empresa a la que pertenecen.
- **La empatía.** Es la habilidad de sensibilidad social, o de percepción social que tendrá el gerente hacia sus colaboradores. El gerente se debe preocupar por las necesidades y situación personal de cada uno de sus subordinados.
- **La confianza.** Es la base de la productividad.
- **Saber delegar.** Es una habilidad gerencial típica del liderazgo ejercido, con ello se consigue que la gente se involucre, que se comprometa y se desempeñe eficazmente en su trabajo.

El buen gerente, es aquel que entre otras cosas, ayuda a sus subordinados a sentirse fuertes y responsables; les recompensa debidamente un buen rendimiento y se ocupa de que las cosas estén organizadas de tal manera que todos conozcan lo que deben hacer. Por sobre todo, los administradores deben fomentar en sus subordinados un fuerte espíritu de equipo. Si un administrador crea y fomenta este espíritu, sus colaboradores habrán de funcionar mejor.

“Los líderes aprecian y recompensan los logros, lo que no sólo da a las personas una sensación de éxito, sino que también las hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos. Cuando se ha hecho todo esto, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo”³.

El líder debe servir a las personas para que sus necesidades legítimas se satisfagan y así lleguen a los niveles más altos de motivación.

² Arias Galicia Amón de Recursos Humanos Editorial Trillas

³ John P. Kotter, “*What leaders really do*”, Harvard Business Review,

Ejercicio No. 5.
“La ley del Efecto”

El psicólogo estadounidense Thorndyke acuñó el término para descubrir el efecto que tienen en nuestro comportamiento las recompensas y los castigos...por favor contesta con lo primero que venga a tu mente las siguientes aseveraciones:

Las recompensas en el trabajo pueden ser:

Los castigos en el Trabajo pueden ser:

Comentemos con el grupo las posibles respuestas, y en un segundo momento orientemos la comunicación a las posibles reacciones de nuestros empleados. Esto nos dará pauta para no olvidar que tanto las recompensas como los castigos operan de manera diferente en cada persona, por lo que debemos interpretar cómo se adapta a cada situación en particular.

Teoría “X” y “Y” de Douglas Mc. Gregor

Su teoría postula que el Líder puede comportarse como autoritario cuando se orienta al logro de los objetivos y como democrático a las personas, estos dos estilos gerenciales se basa en la concepción del ser humano y consisten en:

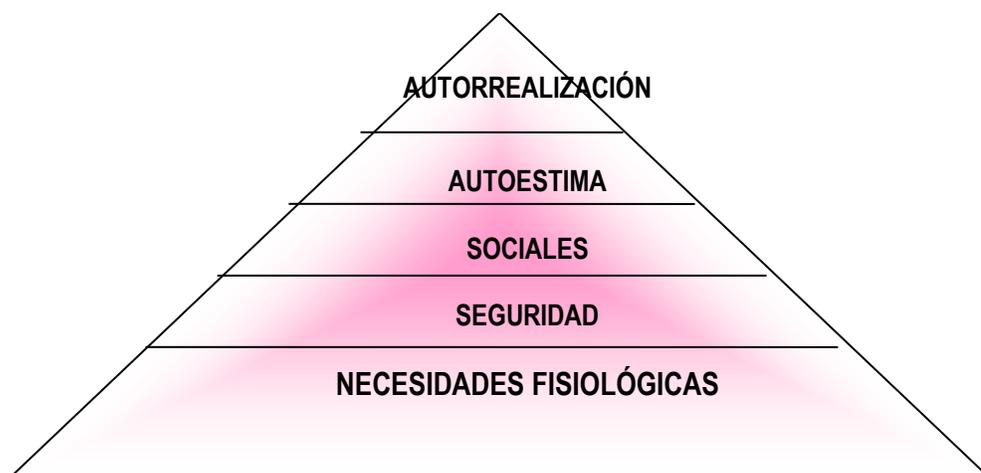
TEORIA “X “

- Para la mayoría de las personas el trabajo es desagradable
- La mayoría de las personas no tiene aspiraciones ni desea tener responsabilidades y prefiere ser dirigida.
- La mayoría de las personas debe ser supervisada estrechamente y presionada para alcanzar los objetivos organizacionales

TEORIA “Y”

- El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
- El autocontrol es indispensable en el logro de las metas organizacionales
- La mayoría de las personas posee creatividad para resolver problemas organizacionales
- La motivación se presenta en los niveles social, estima y autorrealización, tanto como en los fisiológicos y de seguridad
- Las personas pueden auto dirigirse y ser creativas en el trabajo, si están adecuadamente motivadas.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES:
PIRÁMIDE DE MASLOW



1. Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como alimentación, sueño, abrigo, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Necesidades de seguridad: Llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro. En el caso de un empleado, la alta incertidumbre en cuanto a la permanencia en el trabajo puede motivar la necesidad de seguridad.
3. Necesidades sociales: Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, aceptación por parte de los compañeros, participación, amistad, amor.
4. Necesidades de autoestima: Vinculadas con la autoevaluación de la persona, incluyendo la confianza y seguridad en sí mismo, prestigio, reconocimiento.
5. Necesidades de autorrealización: Son las que llevan a la persona a desarrollar su propio potencial y a superarse. Un ejemplo es el éxito profesional. Éstas sólo se pueden satisfacer mediante recompensas intrínsecas (generadas internamente en los procesos mentales del individuo).

La necesidad de Autorrealización

Para satisfacer la necesidad de autorrealización, una persona debe sentir:

- Que es escuchada,
- Que sus opiniones se toman en cuenta,

- Que es creativa e innovadora,
- Que puede crecer,
- Que tiene poder de decisión.

A continuación plantearemos un cuadro en el que se muestran los recursos motivacionales que emplean los líderes:

LA GESTIÓN...	EL LIDERAZGO...
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ocupa de hacer frente a la complejidad. ➤ Asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas. ➤ Organiza y dota al personal ➤ Controla a las personas impulsándolas en la dirección adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ocupa del cambio. ➤ Fija una orientación, y la alcanza a través de la motivación e inspiración. ➤ Coordina a las personas. ➤ Motiva a las personas satisfaciendo sus necesidades humanas básicas de éxito, aprecio y autoestima.

LA NEGOCIACIÓN

“.....Si los augurios antes del combate presagian victoria se debe a que tu potencia es superior a la del enemigo, si anuncia derrota, es porque tu potencia es menor a la del enemigo. Calcula tu fuerza para ganar, si lo haces poco, la victoria es imposible. El que no hace ningún cálculo merma sus posibilidades. Los cálculos permitirán ver quién ganará y quién será derrotado....” SUN TZU (el arte de la guerra).

Cuando pensamos en negociación, nos vienen a la mente ideas en términos de comprar y vender, las asociamos a personajes como vendedores, empresarios, representantes sindicales, diplomáticos y ejecutivos, entre otros; sin embargo si observamos con más detenimiento nuestro entorno reconoceremos situaciones de negociación en casi todas las actividades de nuestra vida cotidiana. Por ejemplo, al obtener un permiso, al repartirnos los temas de un trabajo por realizar, al definir a donde irá la familia de vacaciones, que película ir a ver, etc.

La habilidad de una persona para negociar estará determinada en gran medida por su capacidad para evitar los factores negativos y conseguir resultados satisfactorios para el logro de sus objetivos.

En general, las ideas sobre la negociación se desarrollan en función del carácter de las personas, su cultura, sus conocimientos, sus debilidades, fortalezas y principalmente su capacidad de visión estratégica.

El carácter de la negociación parece complejo porque involucra necesariamente la interrelación de los diversos factores que la constituyen, como son: las personas, el objetivo a conseguir, las condicionantes, la normatividad, la ética, los escenarios posibles y las alternativas.

Generalidades

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego.

Debes comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales. La normatividad vigente -ya sea que existan normas pertinentes o que haya ausencia de ellas-, también es un elemento que es necesario tener en cuenta en una negociación determinada.

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. Este resultado substancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales:

- a) Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
- b) Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.
- c) Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación.
- d) Creación de nuevas alternativas: El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

Ejercicio No. 6

A continuación llevaremos a cabo una dinámica de negociación

INSTRUCCIONES:

Elige a un compañero del grupo con quien quieras trabajar
Determinen el aspecto a negociar (de preferencia empresarial)
Preparen la información enlistada a continuación (de manera individual)

Debes establecer elementos previos recomendados (PLANEACION) y aplicarlos al ejercicio, éstos son:

1. Establecer qué se va a negociar.
2. Determinar qué clase de negociación y cómo se pretende negociar.
3. Definición de objetivos, intereses y prioridades.
4. Definición del tipo de negociación (distributiva o Integrativa).
5. Organización y Preparación del equipo de negociación.
6. Propuesta y definición de una posible cartera de oferta múltiple.
7. Previsión de la zona de posible acuerdo.
8. Estudio de la información referente a la negociación y su influencia en ella.
9. Estudio relacionado con la contraparte.
10. Estudio relacionado con la competencia.
11. Planteamiento de las posibles tácticas a usar durante la negociación.
12. Planteamiento de la posible forma en que se cerrará la negociación.

En conjunto con tu compañero de trabajo procedan a negociar y comenten los resultados al grupo para que el instructor y los participantes lleguen a importantes conclusiones.

EL CONFLICTO

Para que exista una negociación, debe haber un conflicto.

MANEJO DE CONFLICTOS

Definiciones de conflicto

- Choque, combate, lucha, antagonismo.
- Situación que causa incomodidad, confusión, malestar.
- Situación en la que existe un desacuerdo, una controversia, un altercado, lucha en estructuras, políticas o prácticas organizacionales; diferencias emocionales que surgen entre seres interdependientes.

Consecuencias de manejar negativamente un conflicto

- Debilita a los miembros de un grupo
- Hace rígido el sistema social en el que ocurre
- Lleva a los individuos a grandes distorsiones de la realidad

Consecuencias de manejar positivamente un conflicto

- Produce una renovación de las energías que se requieren para la realización de la tarea.
- Incrementa la capacidad de innovación de los individuos a través de los puntos de vista diferentes.
- Clarifica la posición de las personas
- Concientiza a los individuos sobre su propia identidad.

Conclusión

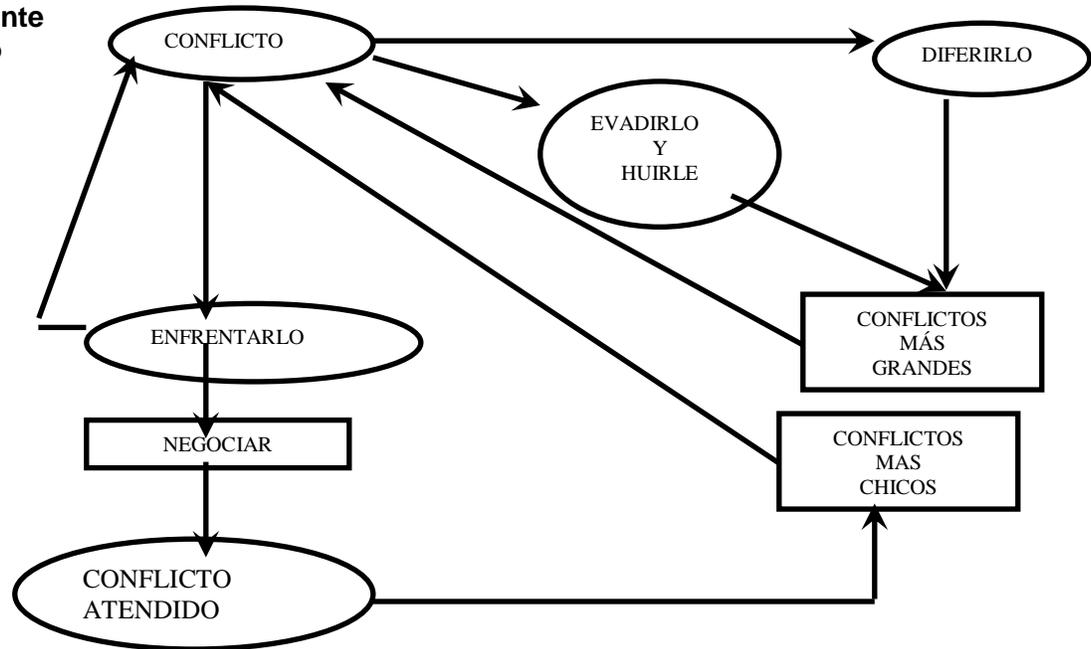
- Los conflictos interpersonales son inevitables en la relación humana, en virtud de las diferencias entre actitudes, comportamientos y necesidades de los individuos, mismas que se derivan frecuentemente de metas mutuamente excluyentes o contrarias.

Si bien es cierto, que el conflicto resulta inevitable, también es cierto que puede enriquecer la dinámica del grupo.

Los conflictos son destructivos y desagradables, así como contraproducentes, además de costosos y perjudiciales para las personas, grupos y organizaciones, en todo contexto, ya sea individual, social, laboral, etc. Por ello es necesario descubrir como llevar a la mínima expresión los conflictos y como atender lo que no es posible evitar.

Esquema de actitudes ante el conflicto

Esquema de actitudes ante el conflicto



Ejercicio No. 7 "Manejo de conflictos"

Cuestionario para detectar el estilo personal para el manejo de conflictos

Este cuestionario considera aquellas situaciones en las que tus deseos difieren de los de otras personas y te indica tu forma de actuar.

Instrucciones: En las siguientes páginas encontrarás varios enunciados que describen posibles reacciones ante estas diferencias. En cada par de respuestas circula la "A" o la "B", de acuerdo con aquella reacción que sería la más característica de tu propio comportamiento, sin dejar de responder.

No.	PREGUNTAS
1.	A. En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema. B. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos ambos de acuerdo.
2.	A. Trato de encontrar una solución en la que ambos hagamos concesiones. B. Intento satisfacer mis intereses, así como también los intereses de la otra persona.

3.	A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza. B. Trato de apaciguar los sentimientos de la otra persona para conservar nuestra relación.
4.	A. Trato de encontrar una solución en la que ambos hagamos concesiones. B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5.	A. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución. B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6.	A. Trato de evitar crearme una situación desagradable. B. Trato de que mi opinión prevalezca.
7.	A. Intento posponer el asunto conflictivo hasta que tenga tiempo para pensarlo. B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8.	A. Generalmente soy firme en la consecución de mis metas. B. Expreso abiertamente todas mis preocupaciones y problemas de inmediato.
9.	A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias. B. Me esfuerzo por ganar la discusión.
10.	A. Soy firme para lograr mis metas. B. Intento encontrar una solución en la que ambos hagan concesiones.
11.	A. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas. B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona para conservar nuestra relación.
12.	A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia. B. Dejo que el otro conserve parte de su posición si él me deja conservar parte de la mía.

No.	PREGUNTAS
13.	A. Propongo transigir. B. Presiono para dejar bien clara mi posición.
14.	A. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas. B. Intento demostrarle lo lógico y benéfico de mis soluciones.
15.	A. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien. B. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer.
16.	A. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona. B. Defiendo con ahínco mi postura.
17.	A. Usualmente persigo mis metas con firmeza. B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18.	A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz. B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.
19.	A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas. B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensarlos.
20.	A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias. B. Intento encontrar una combinación justa de puntos ganados y perdidos para ambos.
21.	A. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado con los deseos de la otra persona. B. Siempre me inclino por tener una discusión abierta del problema.

22.	A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía. B. Mis conocimientos me permiten imponer mis opiniones.
23.	A. Usualmente me intereso mucho en satisfacer todas nuestras necesidades. B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24.	A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para ella, intento cumplir sus deseos. B. Intento hacer transigir al otro.
25.	A. Intento mostrarle lo lógico y benéfico de mi solución. B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26.	A. Propongo que ambos transijamos. B. Casi siempre me interesa satisfacer todas nuestras necesidades.
27.	A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia. B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si eso la hace feliz.
28.	A. Usualmente persigo mis metas con firmeza. B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar la solución.
29.	A. Propongo que ambos transijamos. B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30.	A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona. B. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.

Asignación de puntaje

CIRCULA LA LETRA QUE HAYAS MARCADO EN EL CUESTIONARIO

	COMPETIR	COOPERAR	CONCILIAR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A

19			A	B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
SUMA					
	COMPETIR	COOPERAR	CONCILIAR	EVADIR	COMPLACER

INTERPRETACIÓN

A fin de comprender a mayor detalle la utilidad del instrumento y para tener una base en la toma de decisiones para el cambio de conducta, a continuación se presentan las definiciones de las variables.

Competitivo.

Es afirmativo, pero no cooperativo, persona que trata de hacer prevalecer sus propias opiniones a expensas de las ideas ajenas. Esta es una modalidad orientada por el poder.

Competir puede significar defender una posición que se considera correcta, o simplemente, tratar de ganar.

Cooperativo.

Es afirmativo y cooperativo, lo opuesto al evasivo. Implica trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Significa profundizar en una situación para identificar las preocupaciones subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga ambos conjuntos de preocupaciones. Cooperar entre dos personas podría tomar la forma de:

- Explorar un desacuerdo para aprender de la comprensión de cada una de las personas.

- Concluir por resolver una situación que de otra manera podría tener a las dos partes compitiendo por los recursos o,
- Confrontarse y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

Conciliador.

Es un intermedio entre asertivo y cooperativo. El objetivo es encontrar alguna solución oportuna y mutuamente aceptable que parcialmente satisfaga a ambas partes. Está en un terreno intermedio entre competir y cooperar. Al conciliar se cede más que al competir, pero no tanto como al complacer.

De esta manera se dirige a una situación de forma más directa que el evasivo, pero no la explora tan profundamente como el competitivo.

Conciliar podría significar “repartir la diferencia”, un intercambio de concesiones o la rápida búsqueda de una posición intermedia.

Evasivo.

Este estilo no persigue en forma inmediata ni sus propios intereses ni los de la otra persona. No se enfrenta al conflicto. Evadir podría tomar la forma de hacerse diplomáticamente a un lado, de posponer una situación hasta un mejor momento o simplemente de retraerse de una situación amenazadora.

Complaciente.

Muy cooperativo, lo opuesto a competir. Cuando una persona está “complaciendo” no atiende a sus propios intereses con tal de satisfacer los intereses de la otra persona.

Existe un elemento de auto-sacrificio en esta modalidad. Cooperar puede tomar la forma de generosidad excesiva, de obedecer a otra persona aun cuando uno preferiría no hacerlo, o someterse al punto de vista del otro.

CONCLUSIÓN

Es importante aprender a utilizar diferentes estilos de negociación, de acuerdo con las condiciones, pero siempre buscando un esquema ganar-ganar.



Etapas de una negociación

Aunque no existe una negociación igual a otra, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de etapas o subprocesos que los actores deben enfrentar:

- 1° Preparación y planificación de la negociación.
- 2° Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- 3° Propositiones iniciales.
- 4° Intercambio de información.
- 5° Acercamiento de las diferencias.
- 6° Cierre de la negociación.

TRABAJO EN EQUIPO

En las Organizaciones modernas, la mayoría de las personas trabaja en equipo, que el individuo obtenga resultados satisfactorios depende de lo bien que él y las personas con las que trabaja puedan coordinar sus esfuerzos.

El punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo es que todos sus miembros comprendan tanto la dinámica de dicho trabajo como las dimensiones básicas a la luz de las cuales se puede medir el rendimiento del grupo.

Cuando los participantes comprenden el concepto del trabajo en equipo realmente excelente, pueden valerse de esta comprensión para mejorar su propio desempeño.

Los criterios para la eficaz formación de equipos son:

- Hay que atacar problemas reales.
- Las aptitudes de participación eficaz son indispensables para asegurar el buen éxito.
- No se debe crear dependencia permanente de una fuente externa.
- Consejos sotto voce, técnicas y modas aumentan el riesgo siempre presente de autoengaño.
- El esfuerzo debe ser activo y participante. Poco es el compromiso que se logra con programas pasivos que se ejecutan en las personas afectadas y no por medio de ellas
- Tiene que haber una orientación de los resultados. La satisfacción no es duradera si no hay productividad.
- El contenido y el proceso tienen que integrarse. Sin contenido, el proceso se convierte en un fin en sí mismo y es ilusorio.

Un sentido de objetividad debe prevalecer sobre la revisión introspectiva de los problemas⁴

⁴ Blake y Mouton Cómo trabajar en equipo Ed. Norma

Ejercicio No. 8
“Utilización de la técnica de Delphi”**Técnica Delphi.⁵**

La técnica Delphi consiste en solicitar y comparar múltiples rondas de juicio anónimos de los miembros del equipo sobre una decisión o problema.

INSTRUCCIONES.

Formar un equipo de trabajo de 5 integrantes.

Ustedes han sido seleccionados para otorgar premios al mejor programa de televisión; (Los integrantes deberán dar su voto sin consultar a los otros miembros) y remitir su voto secreto para contabilizar y elegir al ganador.

Su participación deberá contener;

- PROGRAMA
- MOTIVO DE LA ELECCIÓN
- MEJOR ACTOR / ACTRIZ

Los nominados son:

“AQUÍ NOS TOCO VIVIR”-CRISTINA PACHECO CANAL 11

“MUJER CASOS DE LA VIDA REAL” SILVIA PINAL CANAL 2

“LA RUTA DEL SABOR “MIGUEL HERNANDEZ CANAL 11

“DIALOGOS EN CONFIANZA “JULIETA LUJAMBIO CANAL 11

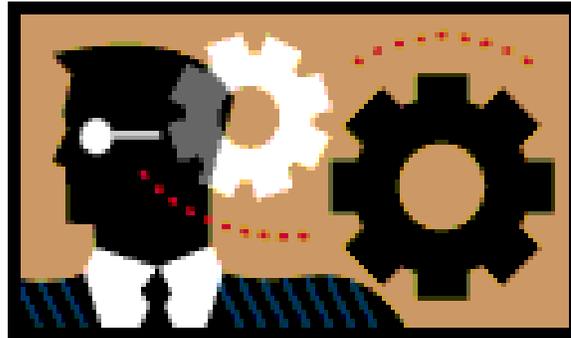
EL DIRIGENTE DEL GRUPO DARA LOS RESULTADOS A LOS QUE LLEGARON A TRAVES DEL EQUIPO.

Se deben comentar las experiencias y los sentimientos finales para llegar a interesantes conclusiones.

⁵ P. Keith Nelly Las técnicas para la toma de decisiones en equipo Editorial. Garnica. Buenos Aires Argentina

TOMA DE DECISIONES

...”Cuando tenga que resolver un problema, busque a la gente que pueda contribuir con algo, ya sea con creatividad o responsabilidad. Júntelos y déjelos trabajar solos.....John Smale...”



Frecuentemente se escucha en el ámbito empresarial la frase ¡tenemos un problema! Y que requiere una atención especial por parte de alguien, este “algo” necesita una especificidad lo más profunda posible, puesto que dejarlo en niveles de generalización puede hacer que los esfuerzos que se realicen pierdan efectividad y requieran exceso de atención por parte de los ejecutivos.

Se sugiere que los responsables de tomar decisiones en las empresas deben actuar teniendo en cuenta sus propias limitaciones y capacidades.

Entre los principales problemas para la toma de decisiones, podemos mencionar los siguientes factores:

- Con frecuencia se realizan análisis marginales
- Las decisiones se basan en un número limitado de alternativas,
- En lugar de que los medios se ajusten a los fines, son los fines los que se ajustan a los medios,
- Los esfuerzos se orientan a reconstruir, es decir, en el mejor de los casos, volver a la situación original.
- Se identifican y priorizan las situaciones de enfermedad o problemas, en lugar de concentrarse en los objetivos a alcanzar, y finalmente
- Se considera un enfoque fragmentado (con coordinación parcial).

Se busca:

1. Limitar la información a tener en cuenta
2. Restringir la memoria total evocando solamente algunas partes "que creemos importantes"

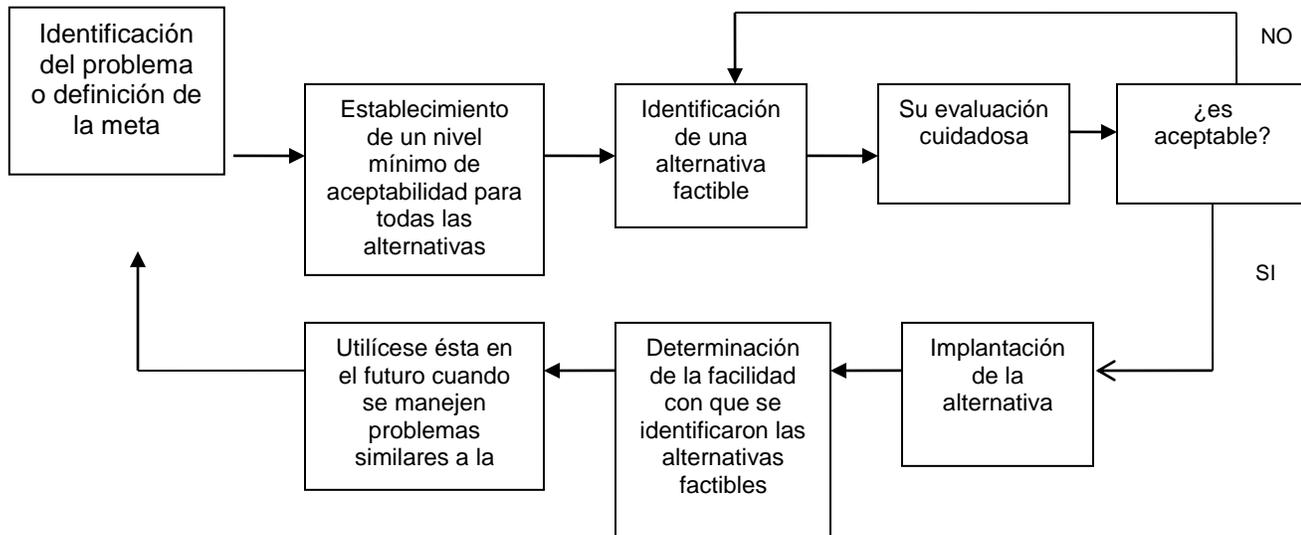
3. Se reduce el número de opciones al existir dificultades para procesar y evaluar integralmente la situación
4. Se reduce el horizonte a tener en cuenta
5. Se limita el tiempo que se pone a disposición para la toma de decisiones

Es muy común que como resultado de los dilemas que surgen por la toma de decisiones, se resuelvan los mismos por el método de "evitar la incertidumbre". En realidad mucho de lo que sucede dentro del mundo corporativo y que está fuera de los mercados monopólicos u oligopólicos es realmente incierto. Las empresas no están seguras ni de su nivel de ventas, ni del mix de ventas de sus distintos productos y servicios, ni de los impuestos que otros quieren trasladarle, ni del costo laboral que puede verse fuertemente influenciado por organismos de regulación externos. Por lo tanto la "política del avestruz" puede resultar sumamente práctica; al no verse el problema supuestamente este no existe.

Es cierto que un problema origina una búsqueda hacia la solución, pero es muy común que suceda que cuando uno cree que tiene una solución, uno detenga la búsqueda. Se prioriza la información urgente por sobre la información relevante y no siempre se discrimina correctamente entre ambas. En este trajinar por una solución es probable que se asocie el problema con la historia anterior y se evoque una solución que fue aplicada anteriormente para una situación y un momento distinto. Proposiciones creativas e innovadoras que son necesarias en mercados turbulentos donde los cambios requeridos son de carácter transformacional, quedan rezagados, por decir lo menos.

COMO IDENTIFICAR LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA

- Defina el problema
- Identifique el momento de su inicio
- Analice los cambios
- Desarrolle la hipótesis
- Compruebe la hipótesis
- Analice las alternativas de solución.



Un modelo de racionalidad limitada

Como habrás podido observar estas habilidades interactúan unas con otras, se complementan en la maravillosa experiencia del vivir, constituyen la gran oportunidad de hacer gratificante el trabajo en las empresas donde tu seguramente jugarás un rol, ganador, de jefe, gerente o DUEÑO DE SU EMPRESA.

- EVALUACIÓN DEL CURSO -

Nuestro interés es conocer los alcances del taller en el que acabas de participar. Tu sinceridad al contestar las siguientes preguntas nos ayudará a superar las deficiencias para atenderte mejor.

Nombre: _____ Escuela: _____

Nombre del taller: _____ Fecha: _____

• Nombre del instructor: _____

• La calidad de la información proporcionada fue:

a) excelente b) buena c) regular d) mala

• El material didáctico utilizado fue:

a) excelente b) bueno c) regular d) malo

• Considera que la calidad de la exposición fue:

a) excelente b) buena c) regular d) mala

Explique por qué

• Qué habilidades adquirió durante el curso

- ¿Cuáles serían las sugerencias que harías para mejorar el taller en el que acabas de participar?

BIBLIOGRAFÍA

- ⇒ Programa Integral de Desarrollo de Recursos Humanos. IEMSA- DIBEVAMESA--2004
- ⇒ Mary Kay, Ash; (On people management) Como Organizar a la gente. Ed. Diana.
- ⇒ Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton; Como trabajar en equipo. Ed. Norma; 2005
- ⇒ José Carlos Jarillo; Dirección Estratégica (Serie McGraw Hills de Manangement). Ed. McGraw Hills
- ⇒ P. Keith Nelly (Serie Equipos de Alto Desempeño); Las Técnicas para la Toma de Decisiones en Equipos; Ed. Granica Tec Consultores.
- ⇒ Antología Taller de Liderazgo Dinámico y Equipos de Trabajo.
- ⇒ Salo Gravinsky; El Emprendedor; SEDESU Ed. Especial del estado de Querétaro-2005.
- ⇒ Silva Mendoza-Oliva López; Desarrollo Empresarial y Competitividad; Ed. Taller Abierto-2005
- ⇒ Batcman Snell; Administración “Un nuevo panorama Competitivo”; Ed. McGraw Hills sexta Ed. 2005
- ⇒ Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional Pearson Educación Novena Edición-2005
- ⇒ Keith Davis-John W. Newstrom; Comportamiento Humano en el Trabajo; Ed. McGraw Hills; Undécima Ed.-2003
- ⇒ James C. Hunter; “La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”
- ⇒ Chávez Martínez Gustavo Desarrollo de Habilidades Directivas Gasca Sicco primera edición 2006.
- ⇒ Whetten David Cameron Kim Desarrollo de Habilidades Directivas Pearson Prentice halll sexta edición 2005.

- ⇒ P.keith Nelly Las técnicas para la toma de decisiones en equipo Granica .
- ⇒ Mora Carrillo Dinámica de Grupos y Capacitación Volumen 2 Editorial FH
- ⇒ Escobar Salcedo Ma del Refugio Todo se Negocia Ed libre 2006.

CRÉDITOS

Este documento fue tomado de:

La condensación de la presente obra concluyó en mayo de 2006,
en la Coordinación de Vinculación del IPN,
Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”
Av. Miguel Othón de Mendizábal s/n, Esq. Miguel Bernard,
Edificio de la Secretaría Técnica 2º. Piso
Col. La Escalera, C.P. 07738 México D.F.

Revisado y adaptado por la UTN, según el acuerdo general de cooperación
entre Instituto Politécnico Nacional de los Estados Unidos Mexicanos
y la Universidad Técnica Nacional (UTN) de la República de Costa Rica,
firmado el 27 de junio de 2014