



Universidad  
Continental



## Taller de liderazgo

Roberto Miguel De La Torre Santana



**Datos de catalogación bibliográfica****DE LA TORRE SANTANA, Roberto Miguel**

*Taller de liderazgo: manual autoformativo interactivo* / De La Torre Santana, Roberto Miguel. -- Huancayo: Universidad Continental, 2017

Datos de catalogación del Cendoc

*Taller de liderazgo. Manual Autoformativo Interactivo*  
De La Torre Santana, Roberto Miguel,  
Primera edición digital

Huancayo, octubre de 2017

De esta edición

© Universidad Continental  
Av. San Carlos 1980, Huancayo-Perú  
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361  
Correo electrónico: [recursosucvirtual@continental.edu.pe](mailto:recursosucvirtual@continental.edu.pe)  
<http://www.continental.edu.pe/>

Versión e-book

Disponible en <http://repositorio.continental.edu.pe/>  
ISBN electrónico N.º 978-612-4196-

Dirección: Emma Barrios Ipenza

Edición: Miguel Ángel Córdova Solís  
Miriam Ponce Gonzales

Asistente de edición: Paúl Juan Gómez Herrera

Asesor didáctico: Fabio Contreras Ore

Corrección de textos: Juan Guillermo Gensollen Sorados

Diseño y diagramación: José María Miguel Jáuregui Muñico

Todos los derechos reservados. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

Este manual autoformativo no puede ser reproducido, total ni parcialmente, ni registrado en o transmitido por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo de la Universidad Continental.



## ÍNDICE

 Introducción	15
 Organización de la asignatura	17
 Resultado de aprendizaje	17
 Unidades didácticas	17
 Tiempo mínimo de estudio	17
 <b>ASPECTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO</b>	<b>19</b>
 Diagrama de presentación de la unidad I	19
Organización de los aprendizajes	19
 <b>Tema n.º1 Fundamentos del Liderazgo</b>	<b>20</b>
1. Definiciones	20
2. Principios del liderazgo en la organización	22
3. Capacidades de un líder	22
4. Coliderazgo, líderes-seguidores	23
5. ¿Por qué es importante el liderazgo?	25
 <b>Tema n.º2 Liderazgo personal</b>	<b>27</b>

1. Los rasgos de la personalidad y el liderazgo	27
2. Personalidad	27
2.1. Factores que configuran la personalidad	27
2.2. Factores prenatales	28
2.3. Cultura y personalidad	28
2.4. Importancia clínica	28
2.5. Cambios de la personalidad	29
3. El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad	29
3.1. Extroversión - Emocionalidad	29
3.2. Afabilidad – Empatía	30
3.3. Ajuste	30
3.4. Escrupulosidad	30
3.5. Apertura a la experiencia	30
4. Rasgos de los líderes efectivos	30
4.1. Dominio	31
4.2. Gran energía	32
4.3. Confianza personal	32
4.4. Locus de control	32
4.5. Estabilidad	32

4.6. Integridad	33
4.7. Inteligencia emocional	33
4.8. Flexibilidad	34
4.9. Sensibilidad hacia los demás	34
Lectura seleccionada n.º 1	34
 <b>Tema n.º3 Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</b>	<b>35</b>
1. Panorama de los 7 hábitos	35
2. Los paradigmas para el cambio	35
Actividad n.º 1	37
Control de lectura n.º 1	37
 Glosario de la Unidad I	38
 Bibliografía de la Unidad I	39
 Autoevaluación n.º 1	40
 <b>ESTILOS DE LIDERAZGO Y HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN</b>	<b>43</b>
 Diagrama de presentación de la unidad II	43
Organización de los aprendizajes	43
 <b>Tema n.º1 Estilos de liderazgo</b>	<b>44</b>
1. Estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio	44

2. Estilos de liderazgo de Bernard Bass	44
 <b>Tema n.º2 Habilidades para la comunicación con técnicas de debate</b>	<b>46</b>
1. Habilidades para la comunicación	46
1.1. Mensajes e instrucciones	46
1.2. Recepción de mensajes	47
1.3. Elementos de la comunicación	48
1.4. Verificación de la comprensión	49
2. Técnicas de debate	49
2.1. Técnicas del debate parlamentario	49
2.2. Debate del parlamento británico	51
2.3. Debate universitario	52
 <b>Tema n.º3 Retroalimentación y manejo de conflictos.</b>	<b>54</b>
1. Retroalimentación	54
1.1. Relevancia de la retroalimentación	54
1.2. Cómo obtener retroalimentación en los mensajes	54
1.3. Retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores	55
2. Manejo de conflictos	56
Lectura seleccionada n.º 1	59

 <b>Tema n.º4 Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Victoria privada</b>	<b>60</b>
1. Primer hábito: Sea proactivo	60
2. Segundo hábito: Empiece con un fin en mente	61
3. Tercer hábito: Establezca primero lo primero	61
Actividad n.º 2	62
 Glosario de la Unidad II	63
 Bibliografía de la Unidad II	64
 Autoevaluación n.º 2	65
 <b>U - III INFLUENCIA Y MANEJO DE CONFLICTO</b>	<b>71</b>
 Diagrama de presentación de la unidad III	71
Organización de los aprendizajes	71
 <b>Tema n.º1 Manejo de redes</b>	<b>72</b>
1. Autoevaluación	72
1.1. Política organizacional	72
1.2. Realizar una autoevaluación y establecer metas	72
1.2.1 Logros	72
1.2.2 Vincule sus logros con la entrevista de trabajo	72
1.2.3 Establezca metas de creación de redes	73

2. Autopromoción de un minuto	73
3.1. Historial	73
3.2. Planes	73
3.3. Pregunta	73
3. Creación de redes	73
3.1. Desarrollar su red	74
3.2. Realizar entrevista de creación de redes	75
3.2.1 Establezca un entendimiento mutuo	75
3.2.2 Mencione su autopromoción de un minuto	75
3.2.3 Plantee las preguntas preparadas	75
3.2.4 Obtenga contactos adicionales para su red	75
3.2.5 Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar	75
3.2.6 Dé seguimiento con una nota de agradecimiento y con un reporte de estatus	75
3.3 Mantener su red	76

 **Tema n.º2 Poder y negociación** **77**

1. Poder	77
2. Fuentes de poder	77
2.1. Poder por posición	77

2.2. Poder personal	77
3. Tipos de poder y tácticas de influencia	78
3.1. Poder legítimo	78
3.2. Poder de recompensa	79
3.3. Poder coercitivo	79
3.4. Poder referente	79
3.5. Poder experto	80
3.6. Poder por información	81
3.7. Poder por conexión	81
4. Negociación	82
4.1 Cómo negociar	82
4.2. El proceso de negociación	83
4.2.1. El plan	83
4.2.2. Investigue a las otras partes	84
4.2.3. Establezca objetivos	84
4.2.4. Trate de desarrollar opciones y concesiones.	84
4.2.5. Anticipe las preguntas y las objeciones y prepare sus respuestas	85
4.2.6. Negociaciones	85

4.2.7. Desarrolle un entendimiento mutuo y enfóquese en los obstáculos, no en la persona	85
4.2.8. Deje que la otra parte plantee la primera oferta	86
4.2.9. Escuche y plantee preguntas para enfocarse en satisfacer las necesidades de la otra parte	86
4.2.10. No ceda demasiado rápido y pida algo a cambio	86
4.2.11. Aplazamiento	86
4.2.12. Acuerdo o no acuerdo	87
Lectura seleccionada n.º 1	88
 <b>Tema n.º3 Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Hábitos de la victoria pública</b>	<b>89</b>
1. Paradigmas de la interdependencia	89
2. Cuarto hábito: Pensar en ganar/ganar	89
3. Quinto hábito: Procure primero comprender, y después ser comprendido	90
4. Sexto hábito: La sinergia	90
Actividad n.º 1	91
 Glosario de la Unidad III	92
 Bibliografía de la Unidad III	93
 Autoevaluación n.º 3	94

 <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>99</b>
 Diagrama de presentación de la unidad IV	99
Organización de los aprendizajes	99
 <b>Tema n.º1 Liderazgo en equipo</b>	<b>100</b>
1. Grupo y equipo de trabajo	101
1.1 Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo	101
1.2 Etapas de desarrollo de los equipos	102
1.2.1 Formación	102
1.2.2 Tormenta	102
1.2.3 Normativa	102
1.2.4 Acción	102
1.2.5 Disolución	102
1.3 Tipos de equipos	102
1.3.1 Equipo funcional	103
1.3.2 Equipo transfuncional	103
1.3.3 Equipo virtual	103
1.3.4 Equipo autodirigido (EAD)	104
2. Características de los equipos efectivos	104

2.1. Habilidades de liderazgo para juntas de equipo eficaces	106
2.2 Equipos autodirigidos.	106
 <b>Tema n.º2 Coaching</b>	<b>107</b>
1. Cómo brindar retroalimentación de <i>coaching</i>	107
1.1. Desarrollar una relación laboral de respaldo	108
1.2. Elogiar y reconocer	108
1.3. Evitar la culpa y la vergüenza	108
1.4. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona	108
1.5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño	108
1.6. Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva	109
1.7. Proporcionar retroalimentación de <i>coaching</i>	109
1.8. Brindar modelo y capacitación	109
1.9. Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible	109
2. Qué es la crítica y por qué no funciona	110
3. <i>Coaching</i> y liderazgo	110
Lectura seleccionada n.º 1	110
Actividad n.º 1	111
 <b>Tema n.º3 Innovación y creatividad</b>	<b>112</b>

1. Innovación	112
2. Imaginación y creatividad. Su aporte a la innovación	113
 <b>Tema n.º4 Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</b>	<b>115</b>
1. Séptimo hábito: Afile la sierra	115
2. ¿Cómo ponemos en práctica?	115
 Glosario de la Unidad IV	116
 Bibliografía de la Unidad IV	117
 Autoevaluación n.º 4	118
Anexo	121





## INTRODUCCIÓN

La asignatura Taller de Liderazgo es de carácter teórico-práctico y tiene el propósito de ofrecerle una visión amplia y general de lo que es el liderazgo actualmente, ya que este tema es importante en las organizaciones, dado que el líder es la persona que tiene influencia en los demás y con base en un estilo propositivo como el liderazgo transformador, puede desarrollar personas y llevarlas a alcanzar su máximo potencial. Incluso veremos cómo nos ayuda a desarrollarnos personalmente, pues evaluaremos nuestras acciones y reacciones ante situaciones simuladas, nos auto-evaluaremos y, lo más importante, nos conoceremos mejor.

Dentro de los temas que trataremos, está la revisión de diferentes autores que han desarrollado los conceptos de liderazgo, las capacidades de un líder, los estilos de liderazgo y sus rasgos, combinados con los siete hábitos de la gente altamente efectiva. También trataremos las teorías de la motivación, las habilidades de comunicación y el manejo de conflictos, así como la negociación y el trabajo en equipo, para cerrar con un moderno tema como el *coaching* y afianzar los siete hábitos como un estilo de vida.

Este manual autoinstructivo le servirá

como una importante guía en su estudio, dado que no solamente encontrará los conceptos básicos, sino además lecturas adicionales, así como autoevaluaciones que útiles para contrastar su aprendizaje. Finalmente, es recomendable que antes de cada video o clase, pueda usted leer el material.

Le invito a trabajar el liderazgo no como una asignatura más de su formación profesional, sino como una estrategia de vida que le permita desarrollar habilidades, aptitudes y actitudes que les serán útiles no solo en el ámbito laboral, sino en el personal y familiar, y que pueda influenciar mejor en todo su entorno. Recuerde que el liderazgo nos permite crear un entorno de motivación para nosotros mismos y para nuestros ámbitos de influencia. Cuando este es positivo, apoyamos no solo el desarrollo de la organización, sino también el del país.

El autor





## ORGANIZACIÓN DE LA ASIGNATURA



### Resultado de aprendizaje

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz de demostrar habilidades de liderazgo personal, asumiendo estrategias de acción, reflexión y aprendizaje.



### Unidades didácticas

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
Aspectos básicos del liderazgo	Estilos de liderazgo y habilidades para la comunicación	Influencia y manejo de la conflictividad	Trabajo en equipo
Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje

El estudiante será capaz de analizar y explicar los rasgos de un líder histórico y/o de su entorno en un informe académico.

El estudiante será capaz de demostrar habilidades de comunicación eficaz, practicando un estilo de liderazgo adecuado en diversos ámbitos de su vida.

El estudiante será capaz de demostrar estrategias de negociación eficaz y manejo de conflicto en los diversos ámbitos de su vida personal a través un informe evidenciado.

El estudiante será capaz de demostrar capacidades para organizarse en equipo apoyándose mutuamente y aplicando los hábitos de la gente altamente efectiva.



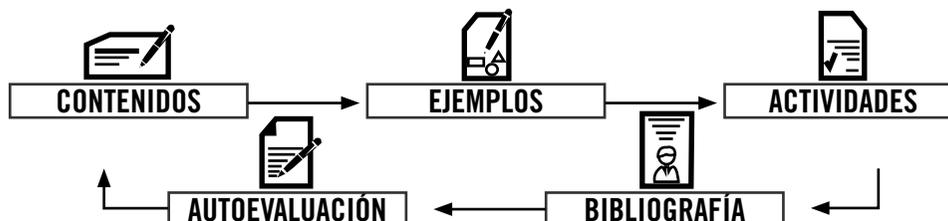
### Tiempo mínimo de estudio

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
1ra. semana y 2da. semana	3ra. semana y 4ta. semana	5ta. semana y 6ta. semana	7ma. semana y 8va. semana
24 horas	24 horas	24 horas	24 horas



## UNIDAD I ASPECTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO

### DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD I



### ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

**Resultados del aprendizaje de la Unidad I:** Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar y explicar los rasgos de un líder histórico y/o de su entorno en un informe académico.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p><b>Tema n.º 1: Fundamentos del Liderazgo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definiciones.</li> <li>2. Principios del liderazgo en la organización.</li> <li>3. Capacidades de un líder.</li> <li>4. Coliderazgo, líderes y seguidores.</li> <li>5. ¿Por qué es importante el liderazgo?</li> </ol> <p><b>Tema n.º 2: Liderazgo personal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los rasgos de la personalidad y el liderazgo.</li> <li>2. Personalidad.</li> <li>3. El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.</li> <li>4. Rasgos de los líderes efectivos.</li> </ol> <p><b>Lectura seleccionada n.º 1: Papel e importancia del liderazgo.</b></p> <p>Codina, A. (2012). Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones. Disponible en <a href="https://goo.gl/k96HH">https://goo.gl/k96HH</a></p> <p><b>Tema n.º 3: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.</li> <li>2. Los paradigmas para el cambio.</li> </ol> <p><b>Autoevaluación de la Unidad I</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica los conceptos del liderazgo.</li> <li>2. Discrimina dos de los rasgos de los líderes efectivos.</li> <li>3. Compara los rasgos de los líderes efectivos con sus rasgos individuales.</li> <li>4. Elabora un plan de logros personal con los rasgos del líder que va a desarrollar.</li> </ol> <p><b>Actividad n.º 1</b></p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre los líderes efectivos en nuestra sociedad.</p> <p><b>Control de lectura n.º 1</b></p> <p>Evaluación de los temas 1 y 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panorama de los 7 hábitos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se esfuerza por descubrir las habilidades y actitudes de los líderes efectivos para potenciar o desarrollarlos en sí mismo.</li> </ol>

# Fundamentos del Liderazgo

## Tema n.º1

### Introducción

El tema del Liderazgo es apasionante y sobre él han escrito muchos autores con propuestas muy diferentes; algunos hablan de estilos, otros de orígenes y algunos sobre lo que es y no es el liderazgo. Nosotros trataremos de sentar las bases, con un horizonte amplio, dando a conocer las diferentes propuestas teóricas para, finalmente, ofrecer nuestra opinión desde nuestra experiencia en el campo.

### 1. Definiciones

Para definir lo que entendemos por liderazgo, hemos revisado autores de diversas ópticas, de las ciencias sociales, administrativas, ingenierías e incluso de las ciencias naturales. Aquí algunos aportes:

Chiavenato (1993) nos plantea lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Fiedler (1978), por su parte, menciona que "El liderazgo es parte de la administración, pero no toda ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos".

Koontz y Weihrich (2012) consideran que es "El arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo".

A su vez, Stoner escribe que es el "Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo".

Otro autor, Robbins, manifiesta que es la "Capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas"; Rozenzweig establece que es la "Manera de ejercer influencia"; y Tannenbaum y Massarick (1961) lo consideran como la "Influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas".

Por su parte, Joseph A. Litterer (1963) afirma que el "Liderazgo es el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas"; Deming opina que es el "Corolario natural de dirigir sin miedo, su meta deberá ayudar a que gente, máquinas y artefactos realicen un trabajo mejor"; y John P. Kotter (2002) establece que "Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido".

Finalmente, hacemos notar que los autores que consignamos en la bibliografía básica, Robert Lussier y C. Achua (2011, p. 6), nos proponen que el "liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio".

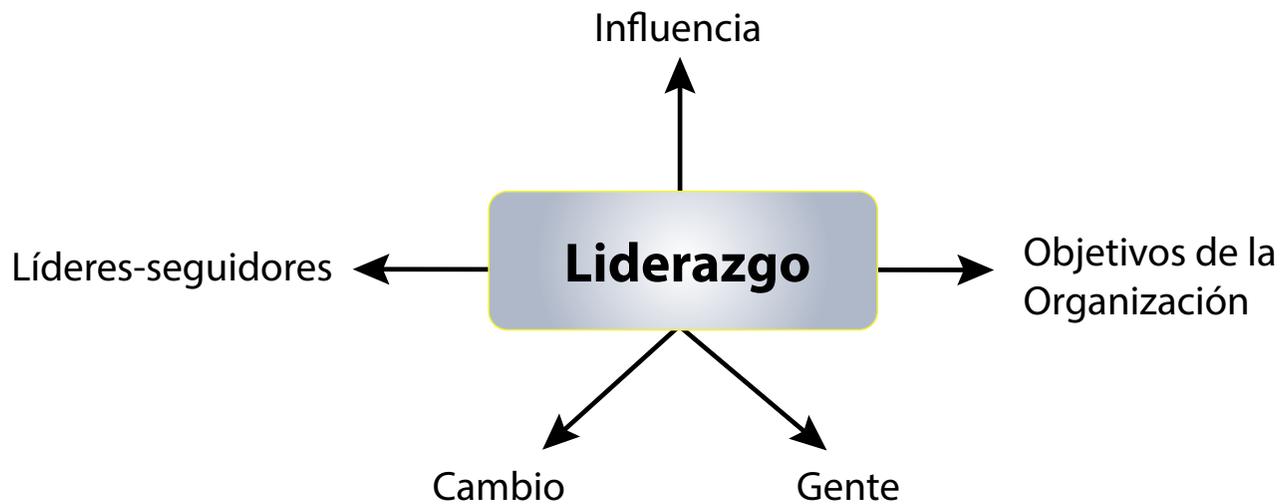


Figura 1. Liderazgo, teoría y práctica. Fuente: Robert Lussier, 2011, p. 6.

De estos elementos podemos ver que en la relación líderes-seguidores se da un proceso de influencia, en el que no solo el líder influye en sus seguidores sino que es un camino de dos sentidos. Saber cómo liderar y desarrollar las habilidades de liderazgo harán de usted un mejor líder y seguidor. Así que sin importar si usted quiere ser líder o seguidor, se beneficiará del estudio de esta materia.

La influencia es la esencia del liderazgo, incluye el poder, la política y la negociación. Lussier (2011) afirma que “La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (p. 7). En los grupos y equipos de trabajo vemos, efectivamente, que la influencia es un factor fundamental para generar esa ligazón entre los líderes y los seguidores, y también que es un proceso de doble vía, pues no solo el líder influye a los seguidores, sino que los seguidores también ejercen influencia en el líder.

Según Lussier (2011), los objetivos organizacionales nos dicen que los líderes influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida. Los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores, un futuro deseado o un propósito compartido que les motive hacia el resultado más preferible.

Influir y establecer objetivos se relaciona con cambiar formas, procesos, estructuras, etc., que les permita a las organizaciones adaptarse al entorno global de rápido cambio.

“Aunque el término Personas no se menciona en forma explícita en nuestra definición de liderazgo, después de leer acerca de los demás elementos debe darse cuenta de que el liderazgo trata acerca de liderar personas” (Lussier, 2011, p. 8). Aquí manifestamos toda nuestra concordancia con los autores mencionados, pues en todos los procesos de liderazgo, coaching y mentoring que hemos visto en las empresas y organizaciones, incluso en el Centro de Liderazgo Continental, siempre se trata de personas y las interacciones que estas tienen.

Otro precursor de los estudios de Administración y de Liderazgo es Peter Drucker, quien en los últimos treinta años ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de la cambiante economía, en especial sobre el desplazamiento hacia la “economía del conocimiento” impulsado por la tecnología.

De esta forma, Drucker (2002) destaca las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en este ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos, han pasado a ser indispensables para todos. Ya que nadie puede triunfar, ni siquiera sobrevivir, solo cumpliendo órdenes. El empleado no solo cada día es más dueño de sí mismo, sino que aporta de forma significativa con su libertad, creatividad y actitudes de liderazgo a la organización, tomando decisiones de manera autónoma; con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender en el camino, generando lo que otros autores han venido en llamar empresas que aprenden.

## 2. Principios del liderazgo en la organización

Hoy, las organizaciones modernas buscan que los trabajadores de cualquier nivel –sea este jerárquico, dirigencial, operativo o de línea– tengan aptitudes y actitudes de liderazgo, pues se requiere resolver problemas, estar en sintonía con el cliente y promover la mejora continua y la innovación. Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) afirman que el liderazgo estratégico efectivo permite a las empresas utilizar el proceso de administración estratégica de la manera correcta. Los altos directivos, como líderes estratégicos, deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una visión y una misión; esta influye en la dirección y podría conducir a metas que lleven a todos los miembros de la organización a mejorar su desempeño; en otras palabras, a acciones estratégicas exitosas. Más aún, los líderes estratégicos deben facilitar el desempeño de las acciones estratégicas correctas y determinar cómo se pondrán en práctica. Estas acciones desarrolladas por los líderes estratégicos culminan en la competitividad estratégica y en los rendimientos superiores al promedio.

Pero estos principios deben estar encaminados hacia una mentalidad emprendedora y una cultura organizacional, con sólidos valores éticos y de responsabilidad social, que permitan a la organización y sus integrantes perseguir las metas sin perder el norte de lo que es correcto hacer.

## 3. Capacidades de un líder

Todo grupo de personas que se desempeñen casi al límite de su capacidad tiene a alguien como jefe que posee aptitudes para el arte del liderazgo. Estas aptitudes son las siguientes:

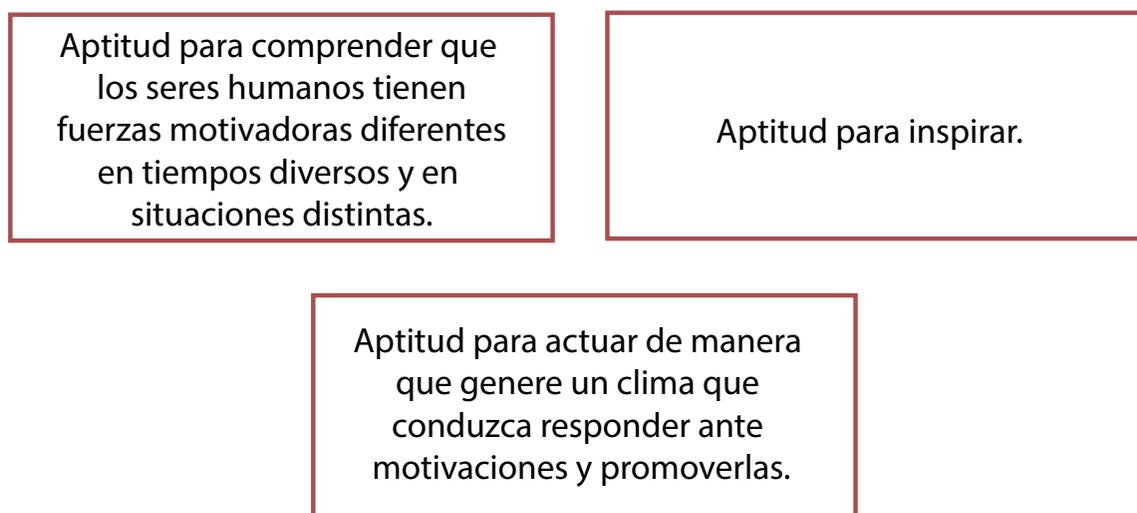


Figura 2. Capacidades de un líder. Fuente: elaboración propia.

Un líder debe conocer al menos el estado actual de la teoría de la motivación y comprender sus elementos, conocer mejor la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y estar en mejor situación para definir y diseñar formas para satisfacerlas, a la vez que actúa sobre ellas de manera que se obtengan las respuestas deseadas.

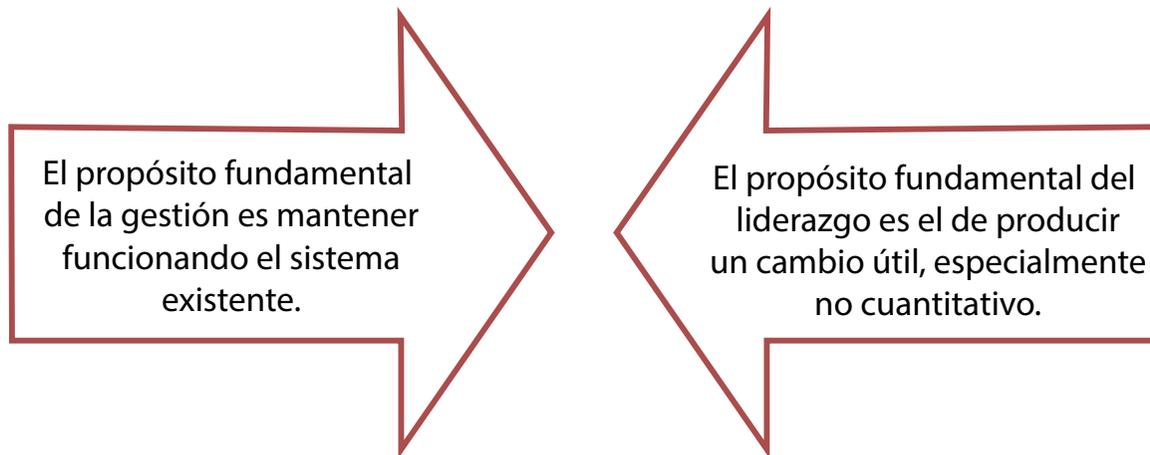


Figura 3. Capacidades de un líder. Fuente: elaboración propia.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Senge en su libro *La Quinta Disciplina* (2011), cuando plantea:

En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y modificar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender; son, asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría.

Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, "insuflar vida") a la visión de las organizaciones inteligentes (p. 182-183).

#### 4. Coliderazgo, líderes-seguidores

Los términos "líder" y "liderazgo" no siempre han sido adecuadamente utilizados para la realidad que definen, ya sea por el abuso y o por la generalización que se ha hecho de ellos, se prestan con gran frecuencia a confusión.

Si nos remitimos a Shaw (1976), el liderazgo es un proceso en el cual un miembro del grupo ejerce una influencia positiva sobre otros miembros del grupo. Esta definición, cerrada exclusivamente en la positividad del líder, no solo me parece incompleta sino también sesgada, pues primero sería necesario aclarar qué se entiende exactamente por "influencia positiva", y, por otro lado, preguntarnos si el líder puede ejercer también o además una "influencia negativa" sobre los miembros del grupo.

Siguiendo a Shaw, lo que este quiere expresar en su definición es que la positividad debe entenderse centrada en el miembro del grupo que ostenta el liderazgo, es decir, en el líder, quien, según el autor, ejerce su función directriz no siempre en coincidencia con los objetivos del resto de integrantes del grupo; y es aquí donde el concepto "positivo" revela que lleva implícito su opuesto: "negativo", ya que la influencia ejercida por el líder, en tanto y en cuanto se dirige en

este caso a satisfacer sus propios intereses, y estos no necesariamente coinciden con los intereses de los demás miembros del grupo y, a un nivel más amplio, incluso puede que coincidan mucho menos con los intereses de la sociedad de la cual el grupo forma parte; su efecto puede ser totalmente contrario a la positividad deseada y esperada postulada por Shaw.

La afirmación de Brown (1988), en el sentido de que el proceso mediante el cual se selecciona al líder de un grupo y se llega a la decisión de adoptar un liderazgo o un coliderazgo, es a menudo misteriosa.

Puesto que Brown ha mencionado el coliderazgo, y dado que el coliderazgo ha pasado a formar parte de la práctica social de grupo, especialmente a partir de los trabajos realizados en Gran Bretaña, nos centraremos en este aspecto particular del liderazgo a fin de efectuar una reflexión acerca de sus posibles ventajas y desventajas, y siempre en relación con lo expuesto en las líneas precedentes.

Siempre siguiendo a Brown, el coliderazgo parecería tener unos beneficios potenciales para los miembros del grupo derivados del hecho de existir dos personas "con características sociales diferenciadas que, en combinación, pueden ofrecer al grupo y a cada persona más de lo que podrían ofrecer ambas por separado". En este sentido cita, entre otros aspectos, las características personales básicas (edad, sexo, raza, extracción social; los conocimientos, experiencia e ideas, los roles posibles; los tipos de personalidad determinantes de diferentes estilos directivos, etc.). Esta variabilidad permitiría una mayor posibilidad de ajuste entre las características de los líderes y las diferencias individuales de cada uno de los miembros del grupo.

El coliderazgo tendría también ventajas potenciales para los líderes implicados o colíderes siempre y cuando estos cumplieran unas condiciones determinadas, como la compatibilidad en relación con los rasgos de personalidad, ideas, objetivos, principios y valores; y capacidad para establecer una relación basada en la afectividad y la confianza.

Las desventajas, evidentemente, vendrían dadas por la escasa posibilidad de que los líderes puedan reunir en principio, y mantener luego, las condiciones básicas y necesarias del coliderazgo; y también por las dificultades inherentes a un grupo cuya dinámica de funcionamiento puede ser particularmente compleja.

Y es precisamente en las relaciones de influencia y de poder propias de esta dinámica, en los supuestos básicos de grupo y en los mecanismos psicológicos prevalentes –en particular los mecanismos de defensa– que el coliderazgo encuentra sus mayores obstáculos. De esta manera, los miembros del grupo deberán enfrentarse a actitudes de rivalidad y competitividad, a la autoafirmación autoritaria e irracional, al narcisismo y al sadomasoquismo, a la tendencia a imponer al grupo los propios objetivos y a servirse de él para alcanzarlos, y asimismo manejar los mecanismos de defensa desarrollados por el grupo frente a la angustia; en este momento, es ejercicio de la autoridad, y por lo tanto tiende a la autocracia en desmedro de la dirección compartida y de un sistema de relaciones constructivo.

**Por el contrario, un líder en verdad positivo se adscribiría a un estilo democrático y favorecería el desarrollo de las potencialidades del grupo en un sentido de progreso.**

Se podría deducir de ello que el coliderazgo, en tanto se ve facilitado por un sistema de relaciones positivo, y en cuanto este sistema solo puede desarrollarse y progresar dentro de un estilo directivo democrático, sería el antídoto idóneo contra los métodos autoritarios y sus consecuencias. Evidentemente esto no es del todo correcto, pues es condición del coliderazgo que

los colíderes sean compatibles en rasgo de personalidad, ideas, objetivos, principios, valores y manifiesten capacidad para establecer una relación basada en la afectividad y la confianza; se espera que estos colíderes actúen de común acuerdo y coordinadamente tanto para un proyecto positivo como para uno negativo.

De acuerdo con nuestra experiencia en las diversas organizaciones, cuando hay un pensamiento moderno sobre el desarrollo del talento humano, es muy común encontrar coliderazgo en las organizaciones. En cambio, en muchas organizaciones públicas, e incluso en organizaciones privadas familiares, la verticalidad de las decisiones hace difícil que salgan los coliderazgos.

## 5. ¿Por qué es importante el liderazgo?

Las organizaciones dependen para crecer y perdurar, del liderazgo de sus dirigentes, y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes.

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.



Figura 4. Condiciones de un buen liderazgo. Fuente: elaboración propia.

El líder, además, debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente, el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo dicho, podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo para alcanzar una meta en común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen, el liderazgo:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Cabe anotar que muchas empresas con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

# Liderazgo personal

## Tema n.º2

### Introducción

Esta segunda sección del liderazgo personal nos muestra los rasgos de la personalidad y cómo se relacionan con el modelo de las cinco grandes dimensiones y los rasgos de los líderes eficaces. Identificarnos con algunos de ellos, estoy seguro, va a permitir que tengamos un mejor desarrollo para nuestro liderazgo personal.

### 1. Los rasgos de la personalidad y el liderazgo

La teoría de los rasgos del liderazgo fue la base para los estudios en la especialidad del liderazgo, teoría que busca identificar las características que poseen los líderes efectivos. Los investigadores de los rasgos analizaron la personalidad, las capacidades físicas y las características relacionadas con lo social y el trabajo.

La teoría de los rasgos aún se estudia en la actualidad, ya que la investigación empírica del liderazgo se ha convertido en un círculo completo al revisar la creencia original de que los rasgos cumplen un rol en predecir las cualidades del liderazgo y en identificar a los líderes potenciales. Se ha logrado un avance considerable en el desarrollo de la teoría de la personalidad y los rasgos desde principios de la década de 1990; en esta sección analizamos los rasgos y la personalidad, el modelo de los Cinco grandes de la personalidad, las causas por las cuales fracasan los ejecutivos y los rasgos de los líderes efectivos (Lussier, 2010, p. 32).

### 2. Personalidad

Siempre siguiendo a Lussier, menciona lo siguiente sobre la personalidad:

La lista previa de conductas está constituida por rasgos individuales, los rasgos son características personales distintivas. La personalidad es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo, la personalidad también influye en las decisiones que tomamos. Comprender las personalidades de los individuos es importante, ya que afectan el comportamiento. Tan bien como lo hacen las percepciones y las actitudes. Conocer las personalidades contribuye a explicar y predecir el comportamiento de los demás y el desempeño laboral. Para ilustrar con un ejemplo sencillo, si usted sabe que una persona es muy tímida, puede entender mejor por qué es tan introvertida cuando se le presenta a desconocidos. También puede predecir que dicha persona permanecerá callada cuando vaya a lugares y conozca a nuevas personas; asimismo, puede entender mejor por qué la persona no buscaría un empleo como vendedor, y si lo hiciera, el conocimiento de su personalidad podría predecir qué tal persona no sería muy exitosa.

La personalidad se revela con base en la genética y los factores del entorno. Los genes que usted recibió antes de nacer influyen en sus rasgos de personalidad; su familia, amigos, escuela y trabajo también afectan su personalidad (2010, p. 33).

#### 2.1. Factores que configuran la personalidad

Desarrollo y maduración.

- **Freud** se basó en el estudio de las bases de desarrollo psicosexual durante la infancia y la niñez. Los términos oral, anal y fálico han alcanzado popularidad tanto en los círculos científicos como entre el gran público.
- **Piaget** prestó particularmente atención al desarrollo cognitivo del niño, y como tal, su contribución puede no considerarse vinculada al estudio global de la personalidad.
- **Erikson** enfatizó la importancia de las influencias sociales en el desarrollo individual, extendiendo la teoría psicoanalítica y describiendo conflictos específicos a cada uno de los ocho estados de desarrollo del individuo, concebidos como polaridades y tareas.
- **Winnicott, Mahler y Fairbairn**, entre otros, proponen la teoría de las relaciones objetables amplia desde otra perspectiva, las formulaciones freudianas, y describen el desarrollo psíquico del individuo como una sucesión organizada y compleja de imágenes internalizadas de la relación del individuo con los llamados años significativos a lo largo de su vida, muy en particular en los estados iniciales.

## 2.2. Factores prenatales

Es innegable la influencia que los factores genéticos ejercen sobre las características físicas, capacidad intelectual y rasgos de personalidad del individuo. El ambiente prenatal incluye edad materna, hábitos dietéticos, salud y enfermedad, estatus emocional, actitudes, exposición a drogas y radiación.

Algunos estudios sugieren que traumas psicológicos en el feto, o alteraciones en el proceso de parto pueden tener posteriores repercusiones en el desarrollo de la personalidad.

## 2.3. Cultura y personalidad

Múltiples trabajos de origen antropológico y psicoanalítico se han ocupado de la relación entre cultura y personalidad. Teniendo en cuenta que la cultura se define como un conjunto de normas, valores y pautas de comportamiento que traducen el "modo de vida" de un grupo, este concepto es un valioso instrumento para analizar la socialización de la personalidad.

En el proceso de aculturación el individuo aprende las formas de comportamiento admitidas por su grupo y tiende a adoptar el tipo de personalidad que se considera en el desarrollo.

La personalidad básica está determinada por las instituciones primarias (familia, instituciones educacionales), que a su vez determinan las instituciones secundarias (religiones, mitos, ideologías, valores).

## 2.4. Importancia clínica

Se ha señalado ya que el concepto de personalidad no implica necesariamente la presencia o producción de síntomas clínicos. Sin embargo, su carácter clave en la estructura psicológica del individuo hace que cualquier desorden emocional o mental afecte y se vea afectado por el funcionamiento de la personalidad.

Finalmente, es evidente que existe una psicopatología propia de la personalidad, un conjunto de desórdenes o trastornos que pueden alterar severamente la homeostasis

del individuo que reviste características sindrómicas peculiares y que requiere un manejo terapéutico complejo y laborioso.

Las consecuencias de los desórdenes psicopatológicos de la personalidad, entre otras, son la disminución o pérdida de la flexibilidad para actuar coherentemente en el plano interpersonal, conducta meladotativa derivada de una limitada capacidad de enfrentamiento al estrés provocador, propensión a la ansiedad y la subsecuente descompensación emocional, dificultades ocupacionales e interpersonales.

## **2.5. Cambios de la personalidad**

Los expertos coinciden en que la personalidad no es una entidad estática sino que está sometida a transformaciones, pero discrepan acerca de la cuantía y de los elementos en que se opera el cambio. A veces se describen transformaciones dramáticas de la conducta atribuidas a sucesos importantes, pero por lo general, los cambios son graduales y requieren un periodo más o menos largo de incubación; las transformaciones de la personalidad se realizan dentro de ciertos límites, como los determinados por los factores biológicos, el aprendizaje y otras circunstancias socioculturales.

Por ello, a pesar de los cambios, la persona se experimenta a sí misma como idéntica a lo largo del tiempo; el cambio de la personalidad es un hecho derivado de las transformaciones fisiológicas y de la experiencia. Los niños se caracterizan por un desarrollo orgánico importante y por una maduración psíquica considerable.

La pubertad implica transformaciones fisiológicas, hormonales y afectivas profundas; y la vejez tiene la experiencia del declive físico, de la enfermedad y de la muerte. Por ello, es explicable que todos estos cambios tengan algún efecto sobre la personalidad.

## **3. El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad**

El modelo de las cinco grandes dimensiones ha sido utilizado y estudiado por diversos investigadores. Aquí algunos de ellos.

Existen diversos métodos de la clasificación de la personalidad, sin embargo, el modelo de las Cinco grandes dimensiones es la forma con mayor aceptación para clasificar las personalidades debido a su firme respaldo por la investigación y a su confiabilidad que abarca la edad, género, raza y grupos de idioma (Lussier, 2010, p 33).

En un plano histórico, este modelo de cinco dimensiones fue identificado primero por Webb en 1915 (Deary, 1996) y verificado de manera independiente por Thurstone (1934), pero a lo largo de los años, varios investigadores, al utilizar diversas muestras e instrumentos de evaluación han observado resultados similares (Hughes, Guinnet & Curphy, 2007, p. 162).

El propósito de los cinco grandes es clasificar en forma confiable, en una de cinco dimensiones, la mayoría si no es que todos los rasgos que usted utilizaría para describir a una persona, así cada dimensión comprende múltiples rasgos. El modelo de los Cinco grandes de la personalidad clasifica los rasgos en las dimensiones de: extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia (Lussier, 2010, p. 34).

### **3.1. Extroversión - Emocionalidad**

La dimensión de personalidad de extroversión incluye rasgos de liderazgo y de extroversión (Lussier, 2010, p. 34).

1. Quienes poseen marcados rasgos de personalidad dominante quieren asumir responsabilidades. Su comportamiento dominante está marcado por el interés en sobresalir y liderar mediante la competencia y la influencia. Las personas carentes de dominio prefieren ser seguidores y no buscan competir ni influir.
2. La extroversión se localiza en un continuo entre extrovertido e introvertido. Los extrovertidos son abiertos, gustan de conocer nuevas personas, son asertivos y están dispuestos a confrontar a los demás; mientras que los introvertidos son huraños.

### **3.2. Afabilidad – Empatía**

A diferencia del comportamiento de extroversión por destacar del resto, la dimensión de personalidad de afabilidad abarca rasgos relacionados a congeniar con las personas. Un comportamiento de personalidad afable es intenso cuando a una persona se le llama cálida y afectuosa, fácil de convivir con ella y digna de confianza, compasiva y gentil, amigable y sociable; el comportamiento afable es débil cuando a un individuo se le llama frío, difícil, poco compasivo, no amigable y poco sociable. Los tipos de personalidad fuertemente afables gustan de socializar, pasan la mayor parte de su tiempo con personas y tienen muchos amigos (Lussier, 2010, p. 34).

### **3.3. Ajuste**

La dimensión de personalidad de ajuste abarca rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad e inestabilidad emocional. Con estable se hace referencia al autocontrol, a estar calmado, a soportar la presión, a ser relajado, ser seguro y positivo, a elogiar a los demás; con inestable (también llamado neuroticismo) se alude a perder el control, a ceder bajo presión, a ser nervioso, inseguro, negativo y hostil, y criticar a los demás (Lussier, 2010, p. 35).

### **3.4. Escrupulosidad**

La dimensión de personalidad de escrupulosidad comprende rasgos relacionados con los logros. La escrupulosidad también se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza, y ser irresponsable y poco confiable; otros rasgos de alta escrupulosidad abarcan la credibilidad, conformidad y organización. Quienes poseen este rasgo se caracterizan por estar dispuestos al trabajo arduo y a dedicar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con las metas y alcanzar el éxito; también se le conoce como comportamiento de ciudadanía de la organización (Lussier, 2010, p. 35).

### **3.5. Apertura a la experiencia**

La dimensión de personalidad de apertura a la experiencia incluye rasgos relacionados con la disposición a cambiar e intentar cosas nuevas. Quienes muestran este rasgo son imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos; mientras que quienes manifiestan una baja dimensión de apertura rehúyen al cambio y a las experiencias nuevas (Lussier, 2010, p. 35).

## **4. Rasgos de los líderes efectivos**

En cuanto a los rasgos de la personalidad en los líderes, Lussier (2010) menciona lo siguiente:

Los investigadores que o estaban preocupados por la personalidad o por un sistema para clasificar los rasgos buscaban identificar una lista de rasgos que poseyeran los líderes efectivos. Parecen haber algunos rasgos que diferencian de forma consistente a los líderes de los demás, así que la teoría de los rasgos tiene alguna característica de universalidad. Para que la teoría sea en verdad universal, todos los líderes deberían mostrar los mismos rasgos. Sin embargo, usted se debe percatar de que no existe una lista de rasgos aceptada por todos los investigadores y no todos los líderes efectivos manifiestan todos esos atributos.

En esta sección usted descubrirá cuales rasgos tienen un firme respaldo, de manera que, si usted no es fuerte en cada uno de ellos, no significa que no pueda ser un líder exitoso, más aún usted puede desarrollar estos rasgos con algo de esfuerzo. Vea la figura a continuación, para considerar una lista con los nueve rasgos, en los siguientes párrafos clasificaremos cada uno de ellos por medio de los cinco grandes (p. 37).

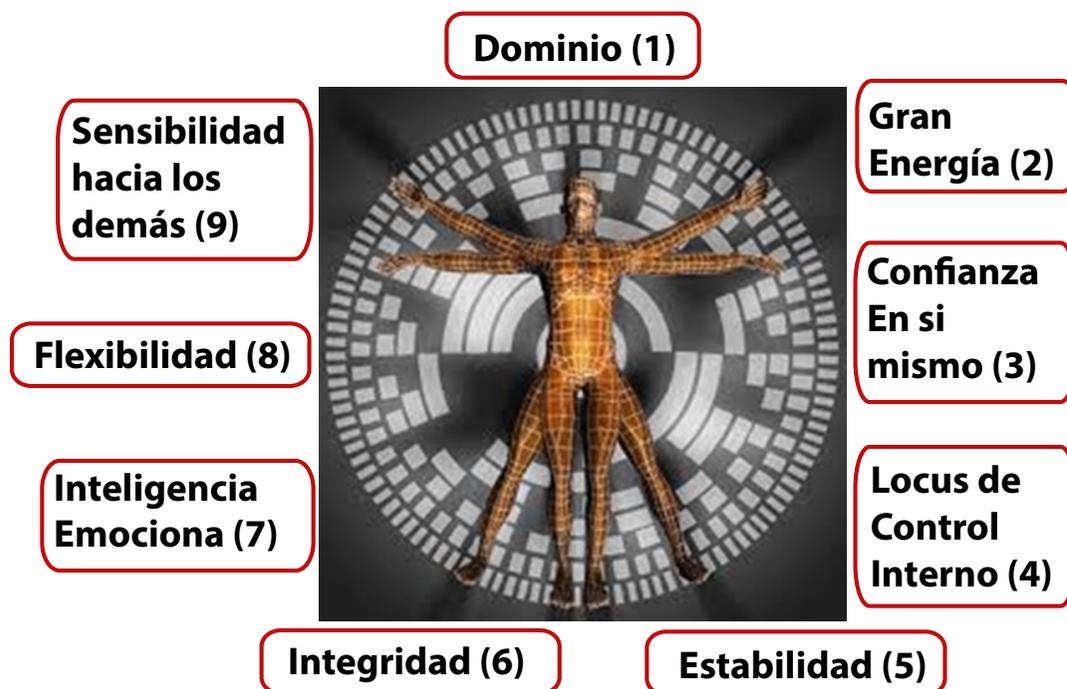


Figura 5. Rasgos del líder efectivo. Fuente: Adaptado de Lussier, 2010.

#### 4.1. Dominio.

El dominio es uno de los dos principales rasgos de extroversión de las cinco grandes y está correlacionado con el liderazgo. Los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades; sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante; si una persona no desea ser líder es probable que no sea un gerente efectivo.

Así el rasgo de dominio afecta a todos los demás atributos relacionados con los líderes efectivos. Por ejemplo, si usted obliga a las personas a alcanzar los puestos gerenciales, existe una alta probabilidad de que carezcan de confianza en sí mismos y que no muestren demasiada energía en el puesto; debido a la presión del puesto que no quieren, también no pueden ser estables en él, ni ser sensibles a los demás; por otra parte, el rasgo de inteligencia puede llegar a ser cuestionado.

Para alcanzar un completo potencial de liderazgo, usted debe querer ser un líder, dedicarse a cultivar sus habilidades y disfrutarlo. ¿Quiere ser un líder? (Lussier, 2010, p. 37).

## 4.2. Gran energía.

Los líderes despliegan gran energía con un impulso positivo por trabajar en forma ardua por alcanzar las metas. Se enfocan en lo positivo y muestran vitalidad además de soportar bien el estrés, su optimismo moldea sus decisiones para liderar; exhiben entusiasmo y no claudican, ya que proyectan una actitud positiva, enfrentan pero no retroceden ante las adversidades; sin embargo, no son considerados insistentes u odiosos.

Muestran gran tolerancia a la frustración mientras luchan por superar los obstáculos mediante la persistencia, los líderes toman la iniciativa para realizar las mejoras más que pedir permiso, no se les tiene que indicar qué hacer; una gran energía se clasifica mejor como la dimensión de escrupulosidad de los Cinco grandes. ¿Tiene usted gran energía? (Lussier, 2010, p. 37).

## 4.3. Confianza personal.

La confianza personal, situada en un continuo de fuerte a débil, indica si usted confía en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades. Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre sus seguidores; como líderes ganan el respeto de aquellos y también les influyen. La confianza personal afecta a las metas, a los esfuerzos individuales y a la persistencia en las tareas. Los líderes rehúsan ceder a las dudas personales. La confianza personal está relacionada en forma positiva con la eficacia y es un predictor del éxito. Sin embargo, los líderes que poseen confianza personal realista no son considerados arrogantes "sabelotodo" que alejan a las personas; son emocionalmente estables. La confianza personal se clasifica mejor con la dimensión de escrupulosidad de los cinco grandes, porque las personas dignas de confianza, con frecuencia, tienen una gran seguridad en sí mismas basada en el desempeño laboral, mientras que quienes tienen una baja confianza en sí mismos pueden ser emocionalmente inestables. ¿Tiene usted confianza personal? (Lussier, 2010, p. 38).

## 4.4. Locus de control.

El locus de control se ubica en un continuo entre las creencias externa e interna acerca de controlar el propio destino. Los externalizadores (seguidores) creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño. Por lo general, muestran niveles de desempeño inferiores. Los internalizadores (líderes) creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa su desempeño. Los líderes asumen responsabilidad por quienes son, por su comportamiento y propio desempeño, así como por el de su unidad organizacional. Los internalizadores tienden a orientarse al futuro, establecer objetivos y a desarrollar planes para cumplirlos. Por lo común, muestran confianza personal y aprenden de sus errores, en vez de culpar a otros o solo a la mala suerte. La categoría de los Cinco grandes es la dimensión de Apertura a la experiencia. Los externalizadores por lo general son reacios al cambio. ¿Usted es más internalizador o externalizador? (Lussier, 2010, p. 38).

## 4.5. Estabilidad.

La estabilidad, la dimensión de ajuste de los cinco grandes, está asociada con la eficacia gerencial y el avance. Ser demasiado emotivo puede causar problemas. Los líderes estables controlan sus sentimientos. No permiten que su enojo conduzca a resultados negativos. Por desgracia, han existido y existen líderes inestables (como Adolfo Hitler) que hacen mal uso del poder. Manejar nuestras emociones en un acto de malaba-

rismo. Las emociones ayudan a comprometernos con nuestro trabajo, pero también necesitamos descifrar lo que sucede con nuestros sentimientos y luego limitar su impacto. Se ha demostrado que los líderes efectivos tienen una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades y que se orientan hacia la mejora personal más que a justificarse. Esto se asocia con los líderes efectivos que saben cuándo liderar y cuándo seguir, compensan las debilidades al dejar que otros con la fortaleza requerida lideren en tales áreas. Si usted es internalizador, tenderá a creer esto; y si es escrupuloso, trabajará por mejorar y progresar (Lussier, 2010, p. 38).

#### 4.6. Integridad.

La integridad se refiere al comportamiento honesto y ético, a hacer que una persona sea valiosa. La integridad es lo opuesto a buscar el interés personal a costa de los demás; se asocia a ser honesto; a no mentir ni hacer trampa ni robar. La inteligencia es esencial para manejar un negocio exitoso. Por tanto, debemos fomentar la integridad del liderazgo, ya que esta afecta nuestro comportamiento. La ética es esa rama de la filosofía que estudia la bondad o la maldad de los comportamientos; es decir, lo que está bien o mal en el comportamiento humano. Para ser dignos de confianza, los líderes deben ser honestos, respaldar a sus seguidores y mantener la confianza. Si los seguidores descubren que su líder ha sido deshonesto o, que, en alguna forma, les ha manipulado para su beneficio personal, perderá la confianza de sus seguidores. La honestidad y la confianza son importantes en CompuUSA, que si a un empleado cualquiera se le sorprende mintiendo, es despedido de inmediato; de acuerdo con el presidente "todos confiamos en todos". La integridad se clasifica como la dimensión de escrupulosidad de los cinco grandes, pero quienes son deshonestos pueden ser emocionalmente inestables. Se están empleando pruebas de integridad para predecir en forma certera si alguien robará, faltará al trabajo o, de alguna otra manera, se aprovechará de los empleadores por deshonestidad. ¿Es usted íntegro? (Lussier, 2010, p. 39).

#### 4.7. Inteligencia emocional.

Mientras que la inteligencia es la capacidad cognitiva para pensar, analizar críticamente y resolver problemas; la inteligencia emocional (IE) es la capacidad para trabajar bien con las personas, y es esencial para las relaciones fructíferas. La IE incrementa el desempeño en el empleo, ya que puede superar el IQ cuando se trata de logros personales. Se ha pregonado que la IE es la bala de plata.

- **La conciencia personal** se relaciona con estar consciente de sus emociones y cómo estas afectan su vida personal y profesional. La conciencia personal es la piedra angular de toda percepción. Utilícela para evaluar con precisión sus fortalezas y limitaciones, lo que lo conducirá a una mayor confianza personal.
- **La conciencia social** comprende la capacidad de entender a los demás. Steve Case, cofundador de América Online, recomienda desarrollar sus habilidades de empatía. Esta es la capacidad de colocarse en la situación de otra persona, imaginar sus emociones y entender las cosas desde su perspectiva. La conciencia social también incluye la capacidad de crear redes y de desempeñarse en la política organizacional, lo cual se estudia en la Unidad IV.
- **La autoadministración** se relaciona con la capacidad para controlar las emociones destructivas. Los líderes exitosos no permiten que las emociones negativas (preocupación, ansiedad, temor, enojo) interfiera al actuar. Las características de la au-

toadministración incluyen la motivación personal, la integridad, la escrupulosidad, la adaptabilidad y el optimismo. Este último puede aprenderse, así que piense y sea positivo (Lussier, 2010, p. 40).

#### **4.8. Flexibilidad.**

La flexibilidad se refiere a la capacidad para adaptarse a diversas situaciones. Recordemos que los líderes que establecen objetivos y poseen la capacidad para influir en los demás provocan el cambio. Los líderes deben estar por delante del inmenso número de transformaciones en el mundo y cuyo ritmo continuará en aumento. Sin flexibilidad, usted no será exitoso. Así, los líderes efectivos son flexibles y se adaptan a la situación. Es necesario impulsar hacia adelante, aceptar que no todos le seguirán. La flexibilidad se clasifica en la dimensión de apertura a la experiencia de los cinco grandes. ¿Usted es flexible? (Lussier, 2010, p. 40).

#### **4.9. Sensibilidad hacia los demás.**

La sensibilidad hacia los demás se refiere a entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y cómo comunicarse mejor e influir en ellos. Ser sensible a los demás requiere de IE. La falta de sensibilidad es parte de la causa del fracaso de un ejecutivo. Usted debe transmitir interés en las demás personas. La sensibilidad significa no ponerse usted en primer término sino en recordar que entre más ayude a los demás, más obtendrá a cambio. La sensibilidad es crucial para desempeñar el rol del liderazgo como negociador. Si usted se preocupa solo por sí mismo y no entiende lo que la otra parte quiere, quizá no será muy exitoso. La sensibilidad hacia los demás se clasifica en la dimensión de afabilidad de los cinco grandes. ¿Usted es sensible a los demás? (Lussier, 2010, p. 41)

### **Lectura seleccionada n.º 1**

Codina, A. (2012). *Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones*. Disponible en <https://goo.gl/k96HH>

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Tema n.º3

## Introducción

La información de los siete hábitos de la gente altamente efectiva nos permite incorporar en nuestra vida una nueva visión, para poder gestionar el cambio personal y romper los viejos paradigmas que nos limitan.

### 1. Panorama de los 7 hábitos

A continuación, y a lo largo de la asignatura, estudiaremos los 7 hábitos que nos propone Stephen R. Covey para ser una persona altamente efectiva. El autor nos plantea todos ellos con ejemplos de la vida cotidiana, lo que hace la comprensión más sencilla; expresa su modo de ver las cosas, cómo las plantean otros y las metas que ha logrado cumplir a lo largo de su vida y su carrera, así como las satisfacciones que le han dejado.

La finalidad de esto es conseguir el éxito propio y aprender a transmitirlo a los demás, para así lograr una vida estable y en armonía en todos los sentidos que la componen, sin dejar de lado a las demás personas que las rodean.

El autor Stephen R. Covey nos expresa en su libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, cómo lograr nuestras más grandes operaciones en la vida y conseguir vencer los obstáculos que se nos interpongan en el camino para realizarlas con éxito. En el primer capítulo sobre paradigmas y principios, nos comenta entre otras experiencias personales con personas a las que apoyaba, la experiencia que tuvo con uno de sus hijos, al cual le faltaban actitudes cognitivas y aptitudes físicas para los deportes, por lo que sus compañeros e incluso sus hermanos se reían de él. Ante ello, él y su esposa por mucho tiempo realizaron denodados esfuerzos por apoyar su desarrollo, alentarlos y enfrentarse a los demás, pero solo lograron avergonzar y hacer llorar a su menor hijo. En ese proceso, trabajar en una consultoría sobre las expectativas y el "efecto Pigmalión" en una organización les sirvió para examinar con mayor honestidad su propia situación, dándose cuenta de que su percepción era que su hijo padecía una inadecuación básica; o un retraso. "Empezamos a comprender que, si queríamos cambiar la situación, deberíamos cambiar nosotros mismos. Y que para poder cambiar nosotros efectivamente, debíamos primero cambiar nuestras percepciones" (Covey, 1989, p. 21).

A continuación, Covey (1989) nos habla de las ambigüedades del éxito y cómo en diversos escritos revisados había encontrado lo que llamó la "ética del carácter" como cimiento del éxito. Ese primer análisis sobre la percepción y la cantidad de libros que leyó sobre el éxito le dieron la percepción suficiente para plantear la grandeza primaria y secundaria. La grandeza primaria tiene que ver con la bondad del carácter y la grandeza secundaria con el reconocimiento social de los talentos.

### 2. Los paradigmas para el cambio

Para entender realmente los 7 hábitos, tenemos que aprender a conocernos nosotros mismos y nuestras percepciones y saber cómo cambiarlas. Un tema importante son los cambios de paradigmas, pues mientras más apegados estamos a nuestras ideas, más poderosa será la experiencia que consigamos finalmente. El autor nos muestra ejemplos de su vida cotidiana sobre un cambio que tuvo en el metro de Nueva York, donde todos los pasajeros iban tranquilamente, hasta que un señor y sus hijos subieron; ellos eran tan inquietos que de inmediato molestaron a

todos los pasajeros; él se dirigió al padre y se lo hizo saber. Él le respondió que tenía razón, pero que no sabía cómo reaccionar pues la madre de los niños acababa de morir. Entonces hubo un cambio de paradigma en el autor e incluso un sentimiento de comprensión y compasión por los niños.

Pero qué son los *paradigmas*.

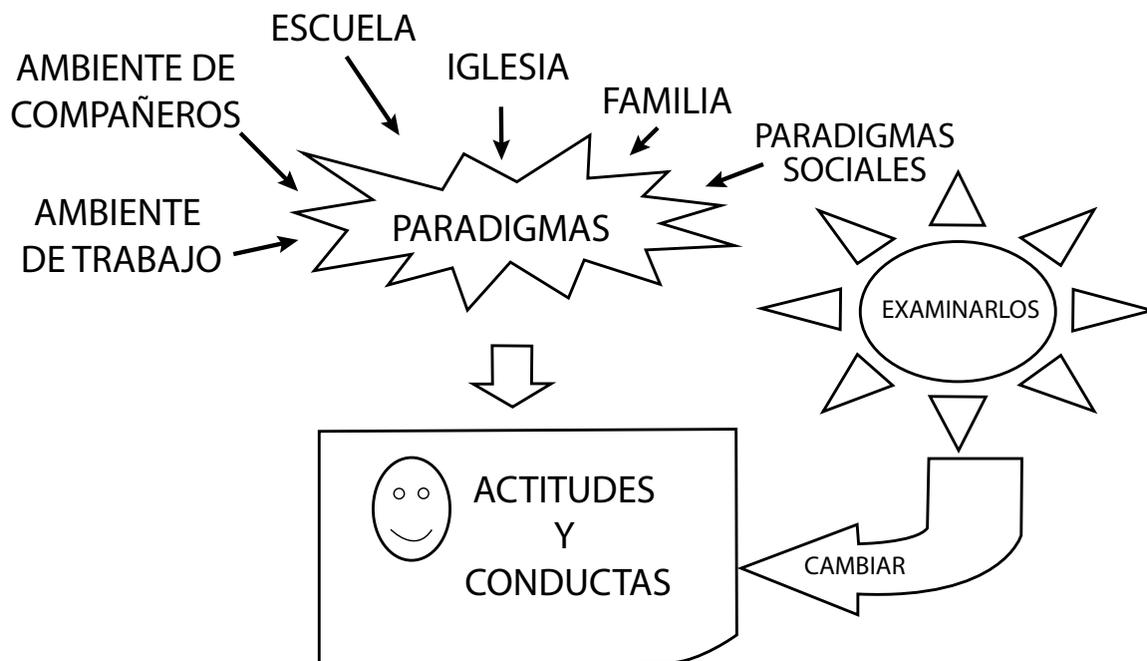


Figura 8. Formación de paradigmas. Fuente: Adaptado de Stephen Covey, 1989.

Los paradigmas son ese conjunto de modelos de pensar, tradiciones y creencias que tenemos arraigadas en nuestro interior, como verdades absolutas y que muchas veces terminan siendo factores limitantes para nuestro desarrollo personal. Es decir, nos limitan a impulsarnos a querer lograr otras cosas, probar nuevas formas o incluso comenzar nuevos proyectos.

Es así que Covey nos impulsa a pensar en nuestros propios paradigmas, y saber cómo realizar un cambio de paradigma. Un modo simple planteado según el autor, es que podríamos considerarlos como mapas. Todos sabemos que “el mapa no es el territorio”, sino simplemente una explicación de algunos aspectos del territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa. Supongamos que uno quiere llegar al centro de Chicago; el plano es de gran ayuda, pero supongamos que le han entregado un mapa equivocado, el cual, por error de alguien, no pertenece a la ciudad de Chicago sino en realidad a la de Detroit. ¿Puede imaginarse la frustración y la ineffectividad con la que tropezará al tratar de llegar a su destino?

Se puede trabajar entonces sobre la propia conducta: poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad. Pero nuestros esfuerzos solo lograrán conducirnos más rápido al lugar erróneo.

La expresión cambio de paradigma fue introducida por Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, donde plantea y demuestra que casi todos los descubrimientos científicos aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas. Es así que nos preparamos para cambiar nuestras formas de ver, pensar y sentir y al abrirnos hacia la experiencia, al ser flexibles y empáticos, vamos a estar mejor preparados para asimilar nuevos paradigmas y para analizar los hábitos de la gente altamente efectiva.

## Actividad n.º 1

Foro de discusión sobre los líderes efectivos de hoy en nuestra sociedad.

### Instrucciones

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema los líderes efectivos hoy en día.
- Lea y analice los temas 1 y 2 del manual.
- Responda en el foro las siguientes preguntas:
  - a. ¿Cuál es el propósito de identificar los rasgos de los líderes efectivos?
  - b. ¿Cuál es la relación entre el modelo de las cinco grandes y los rasgos de los líderes efectivos?
  - c. ¿Encuentra usted en la sociedad personas que cumplan los rasgos de los líderes efectivos?

## Control de lectura n.º 1

### Instrucciones:

Responda a las siguientes preguntas (2 puntos cada una):

2. ¿Cuál es la relación entre liderar e influir?
3. ¿Cómo se determina el potencial de liderazgo?
4. Mencione los tipos de rasgos del modelo de las cinco grandes.
5. Elabore un cuadro comparativo de las definiciones de liderazgo y sus autores.
6. ¿Cuál es la importancia del liderazgo?
7. Señale la importancia de la relación líderes-seguidores.
8. ¿Cuál es el poder de un paradigma?
9. ¿Qué necesitamos para cambiar de paradigmas?
10. ¿Qué importancia tiene el liderazgo en las organizaciones?
11. ¿Cuál es su importancia del componente de liderazgo cambio?



## Glosario de la Unidad I

---

### C

#### **Características sindrómicas**

Características que pueden tener carácter de un síndrome o enfermedad para la persona.

#### **Coaching**

Proceso de entrenamiento y acompañamiento de parte de un coach hacia un coachee o entrenado, en el que mediante su experiencia mejora sus fortalezas.

### I

#### **Internalizadores**

Líderes, personas que creen en el control de su propio destino.

### M

#### **Mentoring**

Forma de coaching más avanzada, que permite que un administrador o gerente experimentado enseñe y dirija a un novato.

#### **Meladaptativa**

Limitada capacidad para enfrentarse al estrés.

### P

#### **Proceso Económico**

Un proceso es un conjunto de actividades de producción, circulación, distribución y consumo que se realizan de manera ordenada y lógica para obtener bienes y servicios que permitan satisfacer necesidades y realizar intercambios comerciales.

#### **Producción**

Es la actividad económica mediante la cual el ser humano puede "crear" bienes y servicios a través del aprovechamiento de los recursos naturales para su transformación, para lo cual requiere de factores productivos que le permitan combinar cierta cantidad de insumos y obtener así un nuevo producto con mayor valor.



## Bibliografía de la Unidad I

---

Cornejo, M.A. (2006). *El poder del líder*. Lima: Servicios Especiales de Edición S.A.

Covey, S.R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós Disponible en <https://goo.gl/XFcbvE>.

Drucker, P.F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.

Hughes, R.G., & Robert-Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw.Hill Interamericana.

Hitt, M., Ireland, R.D., & Hoskisson Robert, E. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.

Lussier, R., & Achua, Ch. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4a ed.)*. México: Thonson Editores.

Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.



## Autoevaluación n.º 1

---

1. **Dentro de las capacidades de un líder: Todo grupo de personas que se desempeñen casi al límite de su capacidad tiene alguna persona como jefe que posee aptitudes para el arte del liderazgo y esta aptitud está compuesta por:**
  - a. Aptitud de armonía de objetivos.
  - b. Aptitud de motivación.
  - c. Aptitud para comprender, aptitud para inspirar; aptitud para generar motivaciones.
  - d. Aptitud para satisfacer sus metas personales, aptitud de eficiencia.
  - e. Aptitud de claridad.
  
2. **El concepto que nos dice: “Modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. Es el modelo con el que vemos al mundo como percepción, comprensión e interpretación”, se llama:**
  - a. Paradigma
  - b. Modelo de liderazgo
  - c. Modelo de motivación
  - d. Paralelismo
  - e. Modelo paradigmático
  
3. **La afirmación: “Las organizaciones necesitan adaptarse al entorno global de constante variación”, pertenece a:**
  - a. Las personas.
  - b. Los objetivos organizacionales
  - c. Líderes y seguidores
  - d. La influencia.
  - e. El cambio
  
4. **Según Peter Drucker, precursor de los estudios sobre administración, los líderes deben ser:**
  - a. Personas que busquen el cambio de las organizaciones por cualquier fin o medio.
  - b. Personas que motivan a base de premios y castigos a los seguidores.
  - c. Personas que tienen seguidores, a pesar de que sus objetivos no sean adecuados para la sociedad.
  - d. Personas que deben motivar, trascender, apoyar a sus seguidores y ser seres valiosos para la sociedad.
  - e. Personas que influncien hacia el cambio.

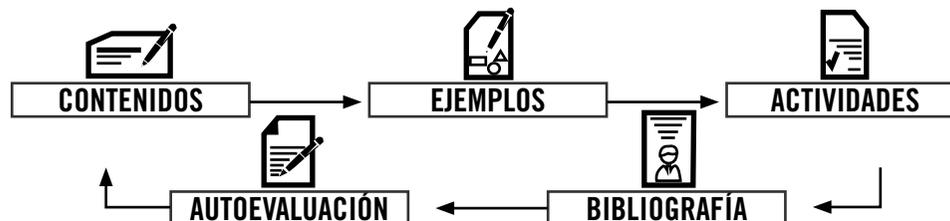
5. **Diga si es Verdadero (V) o Falso (F): El Cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional a través de que permite adaptarse al entorno global de rápido cambio.**
- Verdadero
  - Falso
6. **Diga si es verdadero (V) o falso (F): Los objetivos organizacionales son el proceso de comunicar ideas del líder a los seguidores y lograr su aceptación.**
- Verdadero
  - Falso
7. **En cuanto al panorama de los hábitos, aquellos que corresponden a la victoria privada son:**
- Primero, segundo y tercero.
  - Segundo, tercero y cuarto.
  - Tercero, cuarto y quinto.
  - Cuarto, quinto y sexto.
  - Quinto, sexto y sétimo.
8. **El tema coliderazgo planteado en el manual por Brow se entiende como:**
- Proceso mediante el cual se selecciona a una persona para dirigir.
  - Persona que comparte con un líder la dirección de un equipo.
  - Que parece tener beneficios potenciales.
  - Definido a partir de los trabajos realizados en Gran Bretaña
  - Influencia de un líder a sus seguidores
9. **Uno de ellos nos dice que No es importante el liderazgo**
- Por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
  - Las organizaciones pueden tener una adecuada planificación, control y procedimiento, y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
  - Es vital para la supervivencia de cualquier negocio y organización.
  - Realiza una planeación deficiente y malas técnicas de organización.
  - Organizaciones desordenadas han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
10. **Diga si es Verdadero (V) o Falso (F): La influencia es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional porque permite adaptarse al entorno global de rápido cambio.**
- Verdadero
  - Falso



## UNIDAD II

### ESTILOS DE LIDERAZGO Y HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN

#### DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD II



#### ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

**Resultados del aprendizaje de la Unidad II:** Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de demostrar habilidades de comunicación eficaz, practicando un estilo de liderazgo adecuado en diversos ámbitos de su vida.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p><b>Tema n.º 1: Estilos de Liderazgo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio</li> <li>Estilos de liderazgo de Bernard Bass.</li> </ol> <p><b>Tema n.º 2: Habilidades para la comunicación con técnicas de debate</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Habilidades para la comunicación.</li> <li>Técnicas de debate.</li> </ol> <p><b>Tema n.º 3: Retroalimentación y manejo de conflictos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La retroalimentación.</li> <li>Técnicas de debate.</li> </ol> <p><b>Lectura seleccionada N.º 1</b> Jiménez, D. (2008). <i>¿Cómo ser líder cuando no se es jefe?</i> Disponible en <a href="https://goo.gl/LF75vs">https://goo.gl/LF75vs</a></p> <p><b>Tema n.º 4: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Primer hábito: Sea proactivo.</li> <li>Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.</li> <li>Tercer hábito: Establezca primero lo primero.</li> </ol> <p><b>Autoevaluación de la Unidad II</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla habilidades de comunicación efectiva.</li> <li>Desarrolla habilidades de comunicación asertiva.</li> <li>Desarrolla una estrategia adecuada en el manejo de conflictos.</li> <li>Plantea, demuestra y sustenta argumentos basado en un guion.</li> </ol> <p><b>Actividad n.º 1</b> Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre la aplicabilidad de los hábitos.</p> <p><b>Control de lectura n.º 1</b> Evaluación de los temas 1, 2 y 3.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se esfuerza por desarrollar conductas asertivas.</li> <li>Desarrolla estrategias de un líder eficaz.</li> <li>Potencia sus habilidades sociales.</li> </ol>

# Estilos de liderazgo

## Tema n.º 1

Los estilos de liderazgo van a depender de la propuesta de los autores. Desde la propuesta genérica de estilo de liderazgo participativo, autocrático y liberal, a estilos más precisos basados en investigaciones más rigurosas.

### 1. Estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio

Lussier & Achua (2010) plantearon que estas investigaciones de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y de la universidad de Michigan se realizaron en la década de 1940 hasta mediados de la década de 1950. Aclaran más adelante que estos estudios adoptaron el término comportamiento de liderazgo más que estilos de liderazgo, a las conductas identificadas.

En ese sentido, los estudios de la Universidad de Michigan liderados por el profesor Rensis Likert, definieron dos estilos de liderazgo que llamaron centrado en el trabajo y centrado en el empleado. El primero, "centrado en el trabajo", considera escalas que miden dos comportamientos orientados al trabajo, de énfasis en las metas y de facilitación del trabajo (Lussier & Achua, 2010, p. 72). Aquí se refieren los investigadores a que el líder asume responsabilidad para efectuar las tareas propias del puesto. El estilo centrado en los empleados "considera escalas que miden dos comportamientos orientados a los empleados, de liderazgo de apoyo y de facilitación de la interacción" (Lussier & Achua, 2010, p. 73); los investigadores descubrieron que este comportamiento lleva al líder a preocuparse por el bienestar de los subordinados.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, dirigidos por Ralph Stogdill, determinaron dos tipos de comportamiento a los "que llamaron estructura de inicio y consideración" (Lussier & Achua, 2010, p. 74); mediante esta propuesta encontraron cuatro estilos de liderazgo.

Un líder puede mostrar un alto o bajo grado en estructura de inicio o en consideración, se desarrollan cuatro estilos de liderazgo. El modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio identifica cuatro estilos de liderazgo: baja estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración, y alta estructura y baja consideración (Lussier, 2010, p. 74)

### 2. Estilos de liderazgo de Bernard Bass

Bernard Bass (1985) planteó que hay cinco estilos básicos de liderazgo de acuerdo con sus investigaciones:

- a. Líder ausente. Aquel que no motiva ni inspira a sus seguidores, no señala, no delega, no traza metas y por lo tanto desmotiva.
- b. Líder transaccional. Aquel que motiva a base de premios e incentivos –llamados motivación extrínseca– y se centra en los objetivos y lo que quiere lograr. No tiene una visión general de la organización.
- c. Líder transformador. Aquel que motiva e inspira con base e el ejemplo personal, señala lo importante de la tarea y conecta con el seguidor a través de la motivación intrínseca. Se preocupa por trascender con el seguidor y mostrarle sus fortalezas.
- d. Liderazgo sin autoridad. Aquella persona que no tiene un cargo de jefatura o gerencia,

donde el problema tampoco es su responsabilidad, pero tiene un profundo deseo de hacer bien las cosas y, por lo tanto, de marcar la diferencia, por lo cual asume la responsabilidad y trata de resolver el problema.

- e. Seudolider. Aquel que manipula a las personas, utiliza el poder para su propio beneficio y quiere figurar siempre como si fuera el que soluciona las cosas.

# Habilidades para la comunicación con técnicas de debate

## Tema n.º2

La comunicación es un factor inherente al ser humano, que lo ha utilizado como mecanismo para desarrollarse socialmente, convivir con otros y alcanzar sus objetivos. Nosotros veremos en este tema cómo empleamos nuestras habilidades comunicativas y qué tanto las podemos mejorar. Asimismo, analizaremos las técnicas del debate, que nos aportan a nuestro desarrollo personal.

### 1. Habilidades para la comunicación

Como veremos en esta parte, la verdadera comunicación se dará cuando es efectiva y eficaz entre los intervinientes. Vamos a analizar cómo es que el emisor hace llegar su mensaje al receptor. Según Lussier (2010, p. 189), la comunicación es el proceso de transmisión de información y significado.

A estas alturas, usted coincidirá con nosotros en que la comunicación es importantísima para un proceso de liderazgo, pues cómo podría el líder influir en sus seguidores si no sabe hacer llegar su mensaje adecuadamente, o viceversa.

Diversos estudios han revelado que los gerentes dedican 40 por ciento de su tiempo a comunicarse (Lussier, 2010, p. 190) Y este proceso es crucial para tener el adecuado fortalecimiento en esta área que nos permita tener fluidez, capacidad de entendimiento, velocidad de análisis y otros atributos que vamos a analizar juntos.

En mi experiencia empresarial y directiva, puedo decir que muchas veces no le damos la debida importancia a la forma en que nos comunicamos e interactuamos diariamente y la importancia que esto tiene para la motivación de los colaboradores, así como el asegurar que los objetivos puedan ser alcanzados, pues si la gente no entiende lo que estamos solicitando, difícilmente vamos a recibirlo.

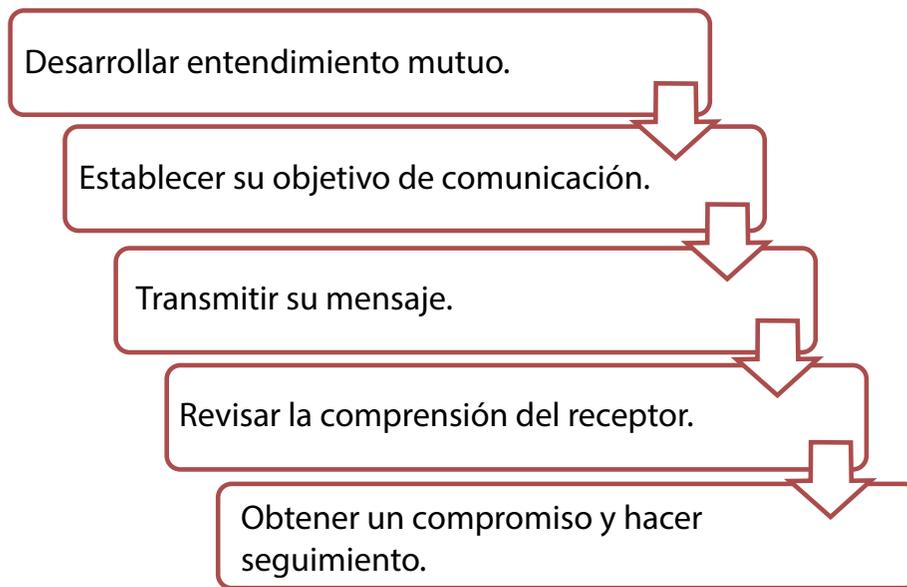
#### 1.1. Mensajes e instrucciones

Como nos plantea Lussier: "Los gerentes utilizan el proceso de comunicación de enviar una variedad de mensajes en persona, por teléfono y por escrito, esto último principalmente por correo electrónico" (2010, p. 190). Según ello, podemos entender que la comunicación directa es fundamental y principalmente la buena comunicación, pues, qué pasaría si dentro del conjunto de comunicaciones y pedidos que hace el gerente, no se deja entender. ¿Recibirá los resultados que esperaba? Difícilmente, ¿cierto? Por ello es importante que haya un adecuado proceso de comunicación.

David Ricardo (1817), en sus Principios de Comercio Internacional, defiende la propuesta que ya había sido realizada por Adam Smith (1776), sobre la necesidad de la especialización de los países en aquellos bienes y servicios que pueden producir más eficientemente y adquirir de otros países otros bienes que no produzcan eficientemente, haciendo énfasis en las "ventajas comparativas".

Lussier (2010, p. 191) nos plantea el siguiente esquema:

- Paso 1. Desarrollar entendimiento mutuo.
- Paso 2. Establecer su objetivo de comunicación.
- Paso 3. Transmitir su mensaje.
- Paso 4. Revisar la comprensión del receptor.
- Paso 5. Obtener un compromiso y hacer seguimiento.



**Figura 9.** Proceso de envío de mensajes. Fuente: Adaptado de Lussier, 2010, p. 191.

Como podemos analizar, en este proceso de envío de mensajes, además de asegurarnos de una secuencia de pasos lógicos, estamos generando un proceso en el que verificamos que la comunicación se cumpla, dado que el seguimiento de los objetivos de la comunicación y el cumplimiento de estos son parte fundamental del proceso eficiente de comunicación.

Otro aspecto importante es la comunicación por escrito. Hoy nos comunicamos a través de las tecnologías de información de internet y muchas veces no utilizamos adecuadamente las reglas y normas de nuestro idioma castellano. Por ejemplo, los jóvenes, sobre todo, han incorporado en sus comunicaciones tanto formales e informales, algunas abreviaturas que se utilizan más en internet. En mi condición de docente, en estos once años de experiencia veo con preocupación que no existe una adecuada base de parte de los jóvenes en el manejo de las normas del uso del idioma castellano.

De igual manera, en el proceso de comunicación en las empresas, muchas veces no se sigue un protocolo adecuado; es decir, es poco probable que se cometan errores ortográficos, pero ¿se habrá previamente señalado el objetivo de la comunicación? ¿Habremos pensado en las personas a las que vamos a dirigir el mensaje, antes de elaborarlo? ¿Tendremos claro qué es lo que queremos transmitir? Aunque parezca mentira, en muchas organizaciones se comenten errores, sobre todo en la comunicación interna; es decir, en la comunicación con los colaboradores porque la comunicación con el cliente externo pasa por procesos de prueba, análisis y supervisión de agencias de marketing; por ello es menos probable que se filtren esos errores, pero en la comunicación interna los empresarios quieren motivar y terminan dando un mensaje distinto.

## 1.2. Recepción de mensajes

Lussier (2010, p. 193) nos dice: "El segundo proceso de comunicación en el que los líderes participan es en la recepción de mensajes". Aquí podemos coincidir con el autor, los líderes participan activamente en un constante proceso de comunicación oral, en el que se da de viceversa, y la adecuada escucha o lo que los autores llaman la escucha activa permite un entendimiento adecuado y profundo del objetivo de la comunicación, sin distorsiones ni distracciones.

Hay diferentes esquemas; el más sencillo y aplicable es el que nos plantea Lussier (2010, p. 194):

1. La escucha
2. Análisis
3. Verificación de la comprensión

“**La escucha** es el proceso de conceder al orador su atención total. Cuando el orador envía el mensaje, usted debe escuchar” (Lussier, 2010, p. 195). En esta parte, el autor nos plantea conceptos muy importantes y útiles, como prestar atención, evitar distracciones, permanecer atento y otros más, los cuales son obvios. Otros autores han llamado a esto una “comunicación asertiva”, entendida como una comunicación con respeto a la otra persona y a uno mismo, para lo cual, efectivamente, nos concentramos en lo que nos está diciendo la persona. Muchas veces pongo el ejemplo al revés de una mala escucha: Imagínese que usted va a una institución pública a realizar un trámite, y al pasar por la tercera o cuarta ventanilla para hacer la consulta, la persona que atiende en esa ventanilla le dice: “Dígame en qué le puedo ayudar”, mientras escribe o hace otra cosa; “no se preocupe, le estoy escuchando”. Pues eso es justamente todo lo opuesto a una escucha activa.

**El análisis** de un mensaje es un proceso de reflexión e interiorización de la comunicación recibida, que se genera a partir de la racionalización de nuestro cerebro y la concentración de la información que estamos recibiendo. Recuerde que nosotros pensamos mucho más rápido de lo que hablamos. Por lo tanto, es inevitable que mientras escuchamos el mensaje, nuestra mente se adelante o divague en otra parte del mensaje.

**Verificación de la comprensión.** Este es un proceso sumamente importante, el cual, si le dedicamos el debido tiempo, nos permitirá asegurarnos de que el interlocutor nos ha entendido y que el proceso de comunicación ha sido exitoso. Por esta razón le vamos a dedicar un acápite.

### 1.3. Elementos de la comunicación

Los elementos de la comunicación clásicos son el emisor, receptor y mensaje, sin los cuales obviamente no habría proceso de comunicación, pero también es importante que se pueda entender que, dentro del proceso de comunicación, tenemos la codificación y decodificación para poder entender el mensaje, el ruido (todo elemento que distorsiona la captación del mensaje) y la retroalimentación, a la cual se le ha dedicado un capítulo más adelante. El siguiente gráfico nos puede clarificar la forma en que entendemos ello:

#### **ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

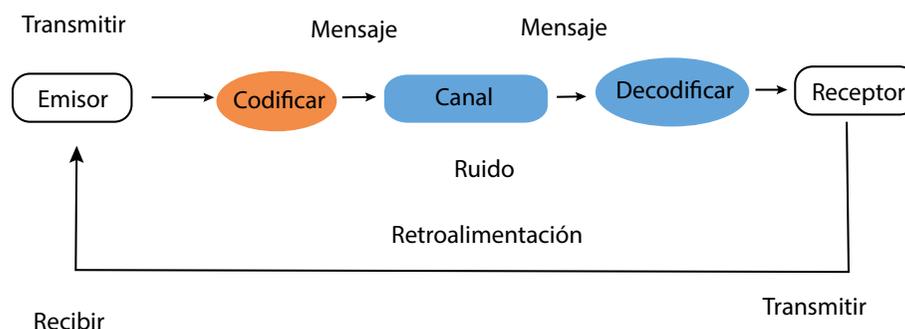


Figura 10. Elementos de la comunicación. Fuente: Adaptado de Lussier R. Achua C (2016, p. 198)

## 1.4. Verificación de la comprensión

Esta es una forma de proporcionar retroalimentación y se aplica después de haber escuchado el mensaje, revisando si se comprende mediante dos formas:

- Parafrasear. Mecanismo mediante el cual se repite al emisor el mensaje, pero utilizando nuestras propias palabras; de esta forma, el emisor puede estar seguro de que el mensaje que emitió llegó adecuadamente.
- Observar las señales no verbales. En el momento en que hablamos, observamos a la otra u otras partes, y si parece no entender el mensaje que estamos brindando, a través de sus gestos, aptitud corporal o reacción a nuestras afirmaciones. Esto nos permitirá reorientar nuestra estrategia para transmitir el mensaje, repetirlo o utilizar ejemplos para facilitar la comprensión.

## 2. Técnicas de debate

Aprender a debatir tiene enormes beneficios, pues nos permite entrenar nuestra habilidad argumentativa, nuestra capacidad de síntesis y las habilidades sociales de lectura al oponente. Veremos tres formas de las muchas que existen.

### 2.1. Técnicas del debate parlamentario

En nuestro país, tenemos una norma, la Ley N.º 25397, La ley de control de potestades normativas en el debate parlamentario, aprobada el 6 de noviembre de 1990 por el senado de esa época y remitida luego a diputados; fue finalmente aprobada y promulgada el 9 de febrero de 1992. En esta ley, básicamente se fijan los aspectos en los cuales se pueden formar las comisiones congresales, los que corresponden a cada cámara y algunos otros más.

Actualmente se tiene un reglamento del Congreso, donde en su artículo 55 se señalan las normas para los debates:

Reglas de debate Artículo 55. En el debate de los asuntos contenidos en la agenda de las sesiones se observan las siguientes reglas:

- a. Los dictámenes, los informes, las proposiciones dispensadas de dictamen y las mociones de orden del día no son leídas en el Pleno, salvo que el Presidente lo estime necesario. En todo caso, sólo se leerá de preferencia la parte resolutive o la sumilla.
- b. El Presidente, el Vicepresidente, el Secretario de la Comisión, respetando dicha prelación, sustenta el dictamen o el informe recaído sobre la proposición sometida a su consideración por no más de diez minutos. (Párrafo modificado. Resolución Legislativa del Congreso 022-2004-CR, publicada el 23 de abril de 2005). La Comisión está facultada para delegar la referida sustentación en alguno de sus miembros, designación que opera en forma supletoria a aquella establecida en el párrafo precedente. Si hay dictamen en minoría, lo sustenta uno de los firmantes por el mismo tiempo. Si el dictamen o informe es por unanimidad, se procede a votar; sin embargo, el Presidente puede otorgar dos minutos a cada Grupo Parlamentario para que exponga las razones de su posición. Sobre el mismo asunto puede solicitar el uso de la palabra el autor de la proposición por no más de cinco minutos. El resto de los Congresistas que deseen intervenir lo harán de acuerdo con el sistema acordado por el 30 Consejo Directivo. En los debates

generales de proposiciones de ley sólo podrán intervenir los voceros designados por los Grupos Parlamentarios, por espacio no mayor a diez minutos cada uno, además del Presidente o delegado de la Comisión o de los firmantes del dictamen en minoría. Primero se debatirá el dictamen en mayoría; si es aprobado se archivará el de minoría. Si es rechazado el de mayoría, se debatirá el de minoría. Si hubiese dictámenes divergentes de más de una Comisión sobre la misma o las mismas proposiciones de ley, primero se debatirá el de la Comisión que figure en primer término en el decreto de envío.

- c. El Consejo Directivo acordará si habrá o no debate general de las proposiciones de ley y en todo asunto fijará el tiempo máximo de debate y acordará el sistema a utilizarse para el uso de la palabra, tomando en consideración las siguientes opciones: - Acordar que pueden hacer uso de la palabra los Congresistas que lo soliciten, por no más de cinco minutos cada uno, distribuyendo el tiempo máximo acordado para el debate en relación proporcional entre los distintos Grupos Parlamentarios. (Párrafo modificado. Resolución Legislativa del Congreso 011-2001-CR, publicada el 13 de octubre de 2001) - Acordar que sólo podrán hacer uso de la palabra los voceros de los Grupos Parlamentarios por espacio no mayor de diez minutos cada uno o distribuyendo en forma proporcional o igual el tiempo máximo acordado para el debate, a efecto de fijar la posición del Grupo sobre cada asunto. - Acordar en forma adicional la concesión del uso de la palabra por un tiempo breve para réplicas y dúplicas. Cuando el Consejo Directivo acuerde que habrá debate general para una determinada proposición de ley, también acordará el tiempo del debate general y el que corresponda al debate por partes, indicando en este último supuesto si se desarrollará por títulos, capítulos, secciones o artículo por artículo. En todo caso, dará trato preferente a lo que proponga la Comisión dictaminadora.
- d. Las interrupciones serán concedidas por el Presidente a solicitud del Congresista que se encuentre haciendo uso de la palabra. No podrán exceder de un minuto, que será descontado del tiempo que corresponde al Congresista interrumpido. No proceden las interrupciones dentro de otras interrupciones. No puede haber más de dos interrupciones al mismo orador.
- e. Cuando concurren los miembros del Consejo de Ministros u otros altos funcionarios del Estado, se aplicarán las siguientes reglas: - Si se trata de interpelación o de la exposición y el debate de la política general del gobierno y las medidas que requiere su gestión a que se refiere el artículo 130 de la Constitución Política, el 31 Presidente del Consejo de Ministros puede hacer uso de la palabra hasta por sesenta minutos y cada uno de los Ministros por espacio no mayor a quince minutos. Los Congresistas intervendrán por Grupos Parlamentarios o en forma individual, según las reglas especiales que acuerde el Consejo Directivo. Para contestar, el Presidente del Consejo de Ministros contará con un período ilimitado de tiempo dentro de lo razonable, en tanto los Ministros podrán contestar utilizando el tiempo que les concede la Mesa Directiva. Los Ministros pueden conceder interrupciones por no más de dos minutos, previa autorización de la Mesa Directiva. Terminada su intervención, los miembros del Consejo de Ministros podrán retirarse de la Sala en cualquier momento. En el caso de investidura del nuevo Consejo de Ministros, su Presidente planteará cuestión de confianza antes de abandonar la Sala. - Si se trata de la participación en la estación de preguntas, el Presidente concede la palabra al Ministro para que responda la pregunta remitida en forma anticipada, en un lapso no mayor de tres minutos. El Congresista tiene derecho a una repregunta, por un tiempo no mayor de un

minuto, tras lo cual vendrá la intervención final del Ministro, no mayor de dos minutos. (Párrafo modificado. Resolución Legislativa del Congreso 011-2001-CR, publicada el 13 de octubre de 2001) - Si se trata del debate y la sustentación del Presupuesto, el Presidente dará el uso de la palabra en primer término al Ministro de Economía y Finanzas para que sustente el pliego de ingresos sin límite de tiempo, y a cada uno de los ministros para que sustente el pliego de egresos de su sector por un tiempo no mayor a treinta minutos o de acuerdo al rol prefijado por el Consejo Directivo en coordinación con el Presidente del Consejo de Ministros. Del mismo modo se procederá cuando toque el turno al Presidente de la Corte Suprema, al Fiscal de la Nación, al Presidente del Jurado Nacional de Elecciones y al Defensor del Pueblo. - Si se trata de una invitación para informar, el Presidente dará el uso de la palabra al Ministro invitado por un tiempo no mayor de sesenta minutos, a efecto de que realice su informe. Si son varios los ministros invitados, el Consejo Directivo fijará el tiempo que deba corresponder a cada uno. Acto seguido hablarán los voceros de los Grupos Parlamentarios por un tiempo no mayor a veinte minutos cada uno. Si el Ministro lo solicita, el Presidente le concederá nuevo tiempo para aclarar algún concepto dudoso o referirse a lo expresado por los Congresistas que intervinieron. - Si se trata de la participación en la estación de preguntas, el régimen establecido es el contenido en el artículo 85 del presente Reglamento. (Inciso modificado. Resolución del Congreso 007-97-CR, publicada el 23 de enero de 1998).

- f. Cuando concurren altos funcionarios del Estado, acusados constitucionalmente, para ejercer el derecho de defensa a que se contrae el artículo 100 de la Constitución Política, el Presidente le concederá al 32 acusado un tiempo de veinte minutos para que exponga su alegato. Es potestad del acusado ceder parte de ese tiempo a su abogado defensor. Terminada la exposición el acusado o su representante se retira de la Sala." (Reglamento del Congreso de la República, Artículo 55, pp. 74-80).

## **2.2. Debate del parlamento británico**

Debido a que este estilo surgió del Parlamento Británico, los dos lados son llamados Gobierno (más comúnmente llamado Proposición en el Reino Unido) y Oposición. Los participantes son llamados:

1. Apertura del Gobierno (Cámara Alta de Gobierno):
  1. Primer Ministro
  2. Vice Primer Ministro
2. Apertura de la Oposición (Cámara Alta de Oposición):
  1. Líder de la Oposición
  2. Vice líder de la Oposición
3. Cierre del Gobierno (Cámara Baja de Gobierno):
  1. Extensionista del Gobierno
  2. Látigo del Gobierno
4. Cierre de la Oposición (Cámara Baja de Oposición):
  1. Extensionista de la Oposición
  2. Látigo de la Oposición

El derecho de palabra se alterna entre los dos sectores, y el orden del debate es el siguiente:

1. Primer Ministro
2. Líder de la Oposición
3. Vice Primer Ministro
4. Vice líder de la Oposición
5. Extensionista del Gobierno
6. Extensionista de la Oposición
7. látigo del Gobierno
8. látigo de la Oposición

El **Modelo de debate Parlamento Británico** o BP por sus siglas en inglés (British Parliamentary), es un formato común de debate académico. Tiene una fuerte tradición en países como el Reino Unido, Irlanda, Canadá, Alemania, el continente africano, Filipinas y los Estados Unidos de América. También ha sido adoptado como el estilo oficial del Campeonato Mundial Universitario de Debate en español e inglés (el World Universities Debating Championship). Las intervenciones de los debatientes suelen durar entre cinco y siete minutos, siendo este último el tiempo más común en las grandes competiciones. Un resumen se puede encontrar en <http://tudebate.ufm.edu/formato-parlamentario-britanico/>, referenciado por Giancarlo Ibárgüen, exrector de la Universidad Francisco Marroquín (2014).

En cuanto a su tradición en países de habla hispana, destacan Chile, Venezuela, Colombia y España, que encabezan el ranking histórico del mundial. Igualmente, en países como México, Estados Unidos y Perú se ha consolidado un fuerte apoyo al debate académico en este formato.

La Universidad Continental utiliza este modelo del Parlamento británico con muy buenos resultados.

### 2.3. Debate universitario

El debate universitario es el deporte académico que genera gran participación y que tiene la “finalidad de promover el desarrollo de habilidades de negociación, argumentación eficaz y presentaciones orales efectivas de proyectos e ideas” (Centro de Liderazgo Continental y Sociedad de Debate, [www.continental.edu.pe](http://www.continental.edu.pe)).

En nuestra experiencia como capacitador, jurado y, en algunas ocasiones, coorganizador de los debates, puedo afirmar que estos aportan en gran medida a que los jóvenes puedan desarrollarse mejor en habilidades argumentativas, de expresión oral, de expresión no verbal y de contraargumentación, que fortalecen sus capacidades.

Es importante desarrollar la oratoria desde las aulas escolares, pues esto ayuda a fortalecer el carácter, quita el temor a hablar en público y permite incorporar en la persona habilidades blandas. Esta es quizás una de las razones por las que el Centro de Liderazgo Continental y la Sociedad de Debate periódicamente están organizando debates escolares, dando la oportunidad a los jóvenes para que puedan participar en estos

torneos. De igual manera, los torneos universitarios permiten que se formen estudiantes que representan a la universidad en los torneos nacionales o internacionales, lo cual ha generado oportunidades para que puedan viajar a México, Chile, España, etc., representando a la universidad.

Un aspecto importante y que, en muchas ocasiones, no se le presta la debida importancia es la comunicación no verbal o lo que los especialistas llaman el lenguaje corporal. Ya lo decía A. García (2005):

El cuerpo es un excelente instrumento de comunicación, tiene que expresar lo que dice la palabra. La convicción que se pone en el cuerpo es fundamental. En la posición que adopte el orador, sea de pie o sentado, debe inclinarse hacia delante, mostrando interés en su interlocutor (p. 24).

Revisando una serie de publicaciones, revistas, folletos, páginas de internet e instructivos, podemos ver que las recomendaciones coinciden en que la mirada directa al público, el movimiento de los brazos hacia arriba, dando énfasis en los aspectos necesarios y la entonación adecuada de la voz son fundamentales para tener un buen proceso de conexión con el público, y, por lo tanto, lograr movilizar al oyente a la acción propuesta por el orador.

# Retroalimentación y manejo de conflictos.

## Tema n.º3

Hemos visto que la retroalimentación es parte del proceso de comunicación. Lo que aquí analizaremos es su importancia para verificar que ese proceso comunicativo sea adecuado; es decir, que cumpla los objetivos de la comunicación, y eso se logrará cuando hayamos verificado que el mensaje llegó bien. Finalmente, veremos cómo en el día a día surgen conflictos producto de la interacción y los estilos que tenemos para manejarlos.

### 1. Retroalimentación

La retroalimentación es un tema íntimamente relacionado con el proceso de comunicación. Para Lussier (2010, p. 197), "La retroalimentación es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se cumplen". Si partimos del análisis de esta definición, veremos que una de las primeras preocupaciones es saber si el mensaje llegó bien; es decir, si al llegar al receptor el mensaje del emisor, este fue decodificado en el mismo sentido o lenguaje; si el receptor captó tal cual las instrucciones o información brindada.

#### 1.1. Relevancia de la retroalimentación

"En esencia en cualquier momento en que una persona envía o recibe información relacionada al trabajo y que afecta el desempeño, dan o reciben retroalimentación" (Lussier, 2010, p. 197). Esto quiere decir que la retroalimentación apoya la efectividad del trabajo al reducir las diferencias en las comunicaciones, pues permite que haya seguridad en el mensaje transmitido.

Se dice que muchos gerentes se quejan cuando reciben a un trabajador, "pero esto no es lo que yo pedí", y ello se puede evitar, justamente, con tener un buen y adecuado proceso de retroalimentación. Lussier (2010, p. 197) plantea que "Una comprensión mutua del significado del mensaje debe existir para que suceda una comunicación. La mejor forma de asegurarse que la comunicación se ha realizado es el obtener retroalimentación del receptor del mensaje por medio de cuestionamientos y parafraseo". En el siguiente punto, explicamos estos dos temas, el cuestionar y el parafrasear, como métodos para poder alcanzar nuestro objetivo, que es asegurarnos de que la comunicación se ha realizado. Solo así se tratará de un proceso de comunicación exitoso.

#### 1.2. Cómo obtener retroalimentación en los mensajes

Muchos autores señalan sus métodos y recomendaciones. Nosotros vamos a trabajar con la recomendación de Lussier, que es un proceso de cuatro pasos:

- *Sea receptivo a la comunicación.* No existen preguntas absurdas. Cuando alguien formule una pregunta, usted debe ser sensible y responder con paciencia a los cuestionamientos y explicar las cosas con lucidez. Si las personas perciben que se molesta si hacen preguntas, no las harán más.
- *Sea consciente de la comunicación no verbal.* Asegúrese de que sus comunicaciones no verbales alienen la retroalimentación. Por ejemplo, si usted comenta "Les invito a preguntar", pero lo plantea mirando a los otros como si fueran estúpidos o actúa de manera intolerante, ellos aprenderán a no hacer preguntas. Asimismo, debe estar consciente de las comunicaciones no verbales de sus interlocutores y

aprender a leerlas. Por ejemplo, si usted explica una tarea a Larry y él muestra una expresión confundida en su rostro, quizá lo esté, pero no condescienda a decirlo. En tal caso, debe hacer una pausa y aclarar las cosas antes de continuar.

- *Haga preguntas.* Cuando usted plantea preguntas, es mejor saber si los mensajes son comprendidos antes de que se emprenda la acción, para que esta no tenga que ser corregida o repetida. La comunicación es responsabilidad tanto del emisor como del receptor del mensaje. Haga preguntas para verificar la comprensión, más que solo decir “¿Tienes dudas?”. Las preguntas directas, las cuales se relacionan con la información específica que usted ha dado, indicarán si el receptor ha estado atento y si entiende lo suficiente para dar una respuesta directa. Si la respuesta no es precisa, trate de repetir, ilustrar con más ejemplos o dar más detalles del mensaje.
- *Utilizar el parafraseo.* El indicador más preciso de comprensión es el parafraseo. La forma en que le pida al receptor que parafrasee afectará su actitud. Por ejemplo, si usted comenta “Joan, dígame lo que acabo de explicar para poder estar seguro de que no cometerá un error como siempre”, probablemente resultará en un comportamiento defensivo por parte de Joan. Ella quizá cometerá una equivocación. Aquí tenemos dos ejemplos de solicitudes apropiadas de parafraseo.
  - o “Ahora dígame lo que hará, para asegurarme de que estamos en sintonía”
  - o “¿Me podría decir lo que hará, para que podamos estar seguros de que me explico con claridad?”

Observe que la segunda expresión alivia la presión sobre el empleado. El emisor demanda una revisión de su capacidad, no del empleado. Estos tipos de solicitudes de parafraseo deben resultar en una actitud positiva del mensaje y al emisor. Muestran interés por el empleado y por comunicarse en forma eficaz (2010, pp. 199-200).

Este planteamiento que nos hace Lussier nos ayuda a tener una guía adecuada de la forma en que se debe efectuar este proceso de retroalimentación y los errores que no se deben realizar. Otro autor peruano que nos da luces sobre este tema es David Fischman, y en su caso él nos aporta, incluso, con un material audiovisual donde nos muestra tres ejemplos. En el primero, que es inadecuado, el gerente general llama a su oficina al gerente de área y lo reprende severamente por no tratar a su personal de forma adecuada. En la segunda escena o forma, le dice que sus indicadores son buenos, resalta sus resultados y luego le comenta que el objetivo es mejorar y le informa que, en la encuesta, los resultados de su personal hacia el no son adecuados. Finalmente, hay una tercera forma escenificada, donde al haberle enviado previamente el informe, el trabajador está preparado para responder las observaciones y resultados de la encuesta, y se genera una adecuada retroalimentación. Felizmente este material se encuentra en línea, así que puede ubicarlo como “retroalimentación David Fischman”. Le dejamos un enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=iy4bGeLMIt0>

### 1.3. Retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores

La retroalimentación de 360 grados es utilizada por las organizaciones modernas como una importante herramienta de feedback para el personal en lo que corresponde a sus logros, actitudes y, sobre todo, desempeño laboral. Según Lussier, “La retroalimentación de 360 grados está basada en recibir evaluaciones de desempeño de varias personas” (2010, p. 200).

Así, las evaluaciones 360 grados se constituyen en un método formal para obtener retroalimentación, el mismo que involucra al gerente o jefe inmediato del evaluado, a sus pares o colegas, a los subordinados del evaluado, al mismo evaluado que realiza una autoevaluación y, en algunos casos, puede incluirse a los clientes o proveedores.

Esta evaluación es sumamente importante para que sepamos cómo nos ve nuestro jefe y si estamos en el camino correcto de lo que la organización espera de nosotros.

## 2. Manejo de conflictos

El adecuado manejo de conflictos es una importante habilidad directiva, que permite que los líderes conduzcan adecuadamente a sus dirigidos. Debemos entender que cuando trabajamos con personas, y queremos potenciarlas para que trabajen como equipo, pues vamos a encontrar que puede haber pequeñas resistencias, malentendidos o conflictos entre las personas, y esto es un aspecto que el líder puede mejorar con un manejo eficiente de estos conflictos.

Es importante precisar que la mayoría de los autores concuerdan en que existen dos tipos de conflictos, el llamado conflicto funcional, que es aquel en que el grupo se concentra en la solución del problema, generando ideas y confrontando estas para encontrar la mejor solución. Y el llamado conflicto disfuncional, que se concentra en la diferencia entre las personas y no llega a solucionar o a la productividad que se espera del equipo. Incluso algunos autores señalan que la diferencia entre los equipos es si logran o no sus objetivos de eficiencia, siendo funcionales los que lo logran y disfuncionales aquellos que no logran alcanzar sus metas.

Lussier nos plantea que "Un conflicto existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición" (2010, p. 210). De esta definición, podemos deducir muy claramente que cuando dos partes están en desacuerdo u oposición, pueden resquebrajarse las relaciones, cortarse la comunicación e interrumpirse los procesos de coordinación y, por consiguiente, afectar fuertemente el alcance de los logros y metas. Una de las razones por las que nace el conflicto es por el rompimiento del contrato psicológico, que vamos a ver a continuación.

### 2.1. El contrato psicológico

Siguiendo a Lussier, nos dice:

Todas las relaciones humanas se basan en el contrato psicológico, el cual son las expectativas no escritas de cada parte en una relación. En el trabajo usted tiene un conjunto de expectativas con lo que contribuirá a la organización (esfuerzo, tiempo, habilidades) y lo que le proporcionará (compensación, satisfacción laboral y demás). A menudo no estamos conscientes de nuestras expectativas hasta que no han sido satisfechas (por ejemplo, la forma en que usted es tratado por su gerente) (2010, p. 210).

De acuerdo con lo planteado por este autor, el conflicto surge al romper el contrato psicológico y

se fractura por dos razones principales: 1) fracasamos en hacer explícitas nuestras expectativas y también en preguntar las expectativas de las demás partes. 2) suponemos aún más que las otras partes tienen las mismas expectativas que nosotros. Así que, siempre y cuando las personas cumplan nuestras expectativas, todo está bien; cuando no lo hacen, entramos en conflicto (Lussier, 2010, p. 210).

Y esto efectivamente nos afecta a lo largo de todo tipo de nuestras relaciones, sean estas laborales, amicales, familiares e incluso las de pareja; pues cuando no está debi-

damente especificado lo que esperamos de la otra parte y solo su-ponemos que recibiremos ello, es muy probable que quedemos decepcionados al no estar sintonizadas las expectativas de ambas partes.

## 2.2. Conflicto y liderazgo

Como decíamos al principio del tema, los líderes deben tener habilidad para manejar conflictos, pues una gran parte de su tiempo la pasan resolviendo, gestionando o confrontando conflictos, y en muchas organizaciones se mide a los directivos por su habilidad para tener cada vez más controlados los conflictos y alcanzar los logros de estas.

Innumerables líderes constantemente están expuestos al conflicto. Los ejecutivos aseveran que sus gerentes dedican un promedio de más de 70 horas por semana en resolver conflictos entre los miembros de su personal. Así, el manejo del conflicto constructivo es una habilidad de liderazgo crucial. Su capacidad para resolver conflictos tendrá un efecto directo en su éxito de liderazgo (Lussier, 2010, p. 210).

## 3.3. Estilos de manejo del conflicto

Hemos revisado a varios autores y nos ha parecido más conveniente continuar con el autor base de la asignatura, quien nos plantea cinco estilos de manejo de conflicto.

Los cinco estilos están basados en dos dimensiones de interés: concernientes a las necesidades de los demás y preocupación por las propias. Estas preocupaciones resultan en tres tipos de comportamiento: 1. Un escaso interés por sus necesidades y una gran preocupación por las necesidades de los demás, resulta en un comportamiento pasivo. 2. Un gran interés por sus necesidades y una escasa preocupación por las de los demás, conduce a un comportamiento agresivo. 3. Un interés moderado o alto por sus necesidades y las de los demás resultan en un comportamiento asertivo (Lussier, 2010, p. 211).

Según ello vamos a presentar los estilos de una manera resumida, de tal forma que tenga un panorama completo, pueda identificar su propio estilo y encontrar el más adecuado para las ocasiones en que deba aplicarlo.

# Estilos y manejo de conflictos.

Gran interés Por las necesidades de los demás	Estilo complaciente de Manejo del conflicto Comportamiento pasivo Usted gana, yo pierdo	Estilo colaboración de manejo del conflictos Comportamiento asertivo Usted gana, yo gano	Gran interés Por las necesidades de los demas y por las propias
	Estilo negociador de manejo del conflictos Comportamiento asertivo Usted gana algo, Yo gano algo		
Escaso interés por las necesidades de los demas y por las propias	Estilo evasivo de Manejo del conflicto comportamiento pasivo Usted pierde, yo pierdo	Estilo impositivo de manejo del conflictos Comportamiento agresivo Usted pierde, yo gano	Mucho interés por las necesidades propias

Figura 11. Estilos y manejo de conflictos. Fuente: Adaptado de Robert Lussier, 2010, p. 211.

### 3.3.1 Estilo evasivo de manejo del conflicto

“El usuario del estilo evasivo de manejo del conflicto intenta ignorar en forma pasiva el conflicto más que resolverlo. Cuando evita un conflicto, usted no es asertivo ni cooperativo” (Lussier, 2010, p 211).

Aplicar este estilo en las organizaciones es inadecuado debido a que no se resuelve la diferencia, siempre queda como algo latente. Solo sería adecuado utilizarlo cuando se trata de un conflicto intrascendente; es decir, algo trivial, a lo cual es mejor no hacerle caso. Este estilo también es conocido como perderperder.

### 3.3.2 Estilo complaciente de manejo del conflicto

El usuario del estilo complaciente de manejo del conflicto intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. Cuando se sirve del estilo complaciente, usted no está siendo asertivo sino cooperativo. Intenta satisfacer a la otra parte, descuida sus propias necesidades al permitir que los demás se salgan con la suya (Lussier, 2010, p. 212).

Es importante comprender que si bien este estilo complaciente facilita que se resuelva el conflicto, pues permite que la otra parte alcance sus objetivos; no es menos cierto que al hacer esto, usted sería avasallado en sus derechos y no obtendría lo que le corresponde, o lo que desea. Este estilo se utiliza cuando es más importante mantener la relación, que resolver el conflicto; también es conocido como el estilo tú ganas yo pierdo.

### 3.3.4 Estilo impositivo de manejo del conflicto

El usuario del estilo impositivo de manejo del conflicto intenta resolver el conflicto al utilizar un comportamiento agresivo para salirse con la suya. Cuando usted se sirve del estilo impositivo, no coopera y es agresivo, hace lo necesario para satisfacer sus propias necesidades a costa de los demás, sí así lo requiere (Lussier, 2010, p. 212).

Ya se habrá dado cuenta que este estilo es muy agresivo y limita mucho la capacidad de respuesta; es lo que se conoce como ganar-perder, y lo aplican las personas que son sumamente competitivas y que desean demostrar que pueden ganar, no les interesa el derecho o condición de la otra parte, solo su propio beneficio. Es sumamente complicado llegar a un acuerdo si se encuentran dos estilos impositivos, pues ambos no solo querrán ganar, sino que la otra parte pierda. Generalmente, de este tipo son los conflictos que se trabajan en el Poder Judicial.

### 3.3.5 Estilo negociador de manejo del conflicto

El usuario del estilo negociador de manejo del conflicto intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir. A esto también se le conoce como estilo de compromiso. Cuando usted utiliza el enfoque de compromiso, es moderado en asertividad y cooperación (Lussier, 2010, p. 213).

También es conocido como estilo de toma y daca, pues a través de concesiones asertivas se logra ir cediendo en beneficio de llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes, es uno de los dos conocidos como estilo ganar-ganar, pues se trata de que producto de la negociación se llegue a un acuerdo beneficioso para todas las partes, conforme se van haciendo concesiones mutuas para alcanzar ese acuerdo.

### 3.3.6 Estilo colaborativo de manejo del conflicto

El usuario del estilo colaborativo de manejo del conflicto intenta, de manera asertiva, resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución que sea aceptable para todas las partes. También se conoce como estilo de solución de problemas. Cuando utiliza el enfoque colaborativo, usted es asertivo y cooperador (Lussier, 2010, p. 213).

Este estilo colaborativo nos ayuda a resolver problemas, pues se concentra en el problema y no en las personas; es decir, trata de analizar otras formas de resolverlo asertivamente; por ello es el segundo que se le conoce como ganar-ganar, y tiene el propósito de alcanzar una solución integral del problema.

### 3.4. El mediador en la solución del conflicto

En algunos casos las partes no llegan a un acuerdo por sí mismas, debido a muchos factores; por ejemplo, se han resquebrajado las relaciones, se ha convertido en un conflicto disfuncional, o los estilos de manejo de conflicto son tan opuestos que los llevan a ello.

En esos casos se recurre a un "mediador [que] es un tercero neutral que facilita la solución de un conflicto" (Lussier, 2010, p. 217). En las organizaciones en nuestro país, se recurre al Poder Judicial o a un conciliador especializado y autorizado para ello. En la ocasión que nos tocó ser directivos de la Cámara de Comercio de Huancayo, apoyamos el proyecto de formación de la Corte de Arbitraje, que ha permitido que los empresarios resuelvan sus diferencias en procesos más cortos y eficientes.

### Lectura seleccionada n.º 1

Jiménez, D. (2008). ¿Cómo ser líder cuando no se es jefe? Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_ser\\_lider\\_cuando\\_no\\_se\\_es\\_jefe](http://www.degerencia.com/articulo/como_ser_lider_cuando_no_se_es_jefe)

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Victoria privada

## Tema n.º4

Después de haber analizado los paradigmas en la introducción que hicieramos a los 7 hábitos, en la primera unidad, ahora nos toca trabajar sobre la base de los hábitos de la victoria privada, que tienen que ver, con las formas en que ponemos en práctica la decisión de cambiar de paradigmas, y nos preparamos para que estos hábitos se incorporen en nuestra vida.

### 1. Primer hábito: Sea proactivo

Comenzando el primer hábito, el autor nos invita a realizar un ejercicio mental, donde demuestra la aplicación de la "autoconciencia" (Covey, 1996, p. 84), y a continuación nos explica:

La autoconciencia nos permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos vemos: ver el paradigma de nosotros mismos que es el más fundamental para la efectividad. Afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también el modo en que vemos a las otras personas. Se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la humanidad (Covey, 1996, p. 85).

A continuación, nos explica del espejo social, que es la forma cómo nos vemos nosotros mismos; nos habla del estímulo y respuesta, para a continuación entrar a hablar de la proactividad, de la cual nos dice:

Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras dimensiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan (Covey, 1996, p. 90).

### Espejo Social

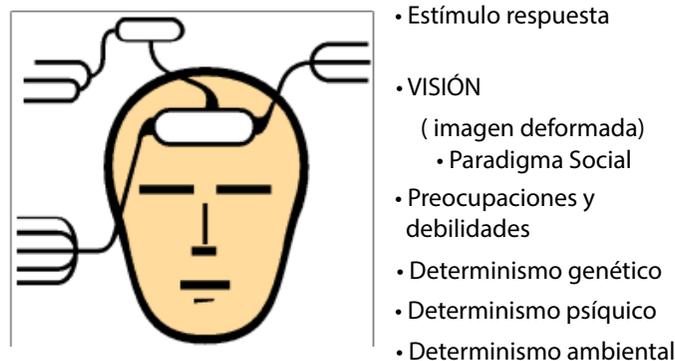


Figura 12. Espejo social. Fuente: Adaptado de Steven Covey, 1996 .

Más adelante precisa:

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas están en función del conocimiento y las condiciones, ello se debe a que por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos. Si nuestra elección es ésta, nos volvemos reactivos. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no (Covey, 1996, p. 91).

Más adelante nos plantea ejemplos de cómo actuamos y de casos que han actuado en tal o cual modo. Y nos habla de otro aspecto que es sumamente importante y que muchas veces lo pasamos por alto: "Escuchando nuestro lenguaje" (Covey, 1996, pp. 100-102). Aquí nos hace una detallada y amplia explicación de cómo el lenguaje nos clasifica como personas reactivas o proactivas, hace una comparación del lenguaje reactivo y el lenguaje proactivo y nos da un ejemplo de una conversación con un estudiante. Si analizamos detenidamente cómo es que nos conducimos día a día, y cómo es que nos comunicamos, si utilizamos el "tengo que hacer..." o "quiero hacer...", nos damos cuenta de que día a día, en muchos casos, nos hemos acostumbrado a reaccionar por el ambiente, a ser respuesta de lo que los demás nos plantean y no a ejercer nuestra libertad absoluta de elegir, cuando en realidad siempre somos totalmente libres de elegir. Es decir, siempre tenemos opciones, incluso hasta en una disyuntiva de dos caminos, no tomar ninguno también es una opción. Entonces debemos incluir en nuestra vida este hábito de pensar con la auto-conciencia y elegir proactivamente lo que queremos para nuestras vidas.

## **2. Segundo hábito: Empiece con un fin en mente**

Para este segundo hábito el autor comienza invitándonos a realizar una reflexión sobre nuestra vida, nuestros logros y la forma en que hasta este momento de haber leído la obra hemos vivido, para a continuación explicarnos:

...empezar con un fin en mente, consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Cada parte de su vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse en el contexto del todo, de lo que realmente a usted le importa más. Teniendo claramente presente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida co-mo un todo (Covey, 1996, p. 123).

Esta propuesta en la que estamos concentrados es lo que queremos para nuestra vida, y cada día que trabajamos lo hacemos con nuestro propósito claro. Es decir, este empieza con un fin en mente, nos lleva a reflexionar si cada cosa que hacemos a lo largo de nuestra vida nos está acercando a nuestro propósito o nos está alejando de él.

## **3. Tercer hábito: Establezca primero lo primero**

El tercer hábito de la victoria privada nos hace reflexionar sobre cómo invertimos nuestro tiempo y en qué lo invertimos; es decir, la decisión de cómo invertimos nuestro tiempo es nuestra y este es el único recurso realmente escaso, pues el tiempo nunca se recupera. Por ello, el autor comienza el capítulo de este hábito con una cita del poeta, novelista, dramaturgo y científico alemán Jhoann Wolfgang von Goethe: "Lo que importa más, nunca debe estar a merced de lo que importa menos".

Steven Covey comienza planteándonos que "El tercer hábito es el fruto personal, la realización práctica del primero y el segundo" (1996, p. 185). Por ello, más adelante nos dice que

El tercer hábito es la segunda creación, la creación física. Es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y el segundo hábito. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento (Covey, 1996, p. 186).

Si interpretamos y analizamos adecuadamente lo propuesto aquí, nos está planteando la necesidad de recoger y aplicar los hábitos 1 y 2, y darle continuidad con este tercero. Es decir, que esta creación física no es otra cosa que ponerlo en práctica y aplicarlo en nuestra vida, evaluar

cómo y en qué invertimos nuestro tiempo y si esa inversión de tiempo es productiva para nosotros como personas o para lo que queremos lograr y consideramos importante.

Nos presenta un gráfico sumamente interesante:

<b>MATRIZ DE A ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>		
	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>I</b>	<b>II</b>
	<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>ACTIVIDADES:</b>
	Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Prevención, actividades de CP (Capacidad de Producción) Construir relaciones Planificación, recreación
<b>NO IMPORTANTE</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
	<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>ACTIVIDADES:</b>
	Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Perdidas de tiempo Actividades agradables

Figura 13. Matriz de la administración del tiempo. Fuente: Covey, 1996, p. 191.

Cuando presento esta matriz a los estudiantes y les pregunto en cuál de los cuadrantes un gerente o un líder debe invertir mayor cantidad de su tiempo, muchos, a primera vista, terminan considerando que es el cuadrante I, dado que son problemas urgentes, importantes y apremiantes. Pero si lo piensa con mayor detenimiento, usted podrá ver que lo más conveniente es invertir la mayor parte del tiempo en el cuadrante II, debido a que si usted, como buen líder, planifica, prevé, se organiza, el resultado lógico va a ser que usted tenga menos crisis, menos problemas apremiantes y que sus proyectos estén en las fechas programadas. En todo caso, va a poder manejarse más adecuadamente, disminuyendo el estrés y permitiéndose hacer un trabajo más positivo.

## Actividad n.º 2

Foro de discusión sobre la aplicación de los hábitos en nuestra vida y qué tan fácil o difícil sería aplicarlos.

### Instrucciones

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema los hábitos de la victoria privada.
- Lea y analice los temas 1, 2 y 3 del manual.
- Responda en el foro a las preguntas acerca de:
  - ¿Cuál es el propósito de los hábitos de la victoria privada?
  - ¿Cuál es la relación entre ser proactivo y empezar con un fin en mente?



## Glosario de la Unidad II

---

### E

#### **Externalizadores**

Seguidores, creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño.

### P

#### **Paradigmas**

Creencias y supuestos limitantes que muchas veces pueden paralizar a las personas.

### S

#### **Seguidores**

Personas que no tiene un deseo de liderar a los demás, pero pueden ser buenos aportantes en un proceso de liderazgo.



## Bibliografía de la Unidad II

---

- Cornejo, M. A. (2006). *El poder del líder*. Lima: Servicios Especiales de Edición.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Hitt, M., Ireland, R., & Duane-Hoskisson R.E. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Hughes, R. G., & Robert-Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw.Hill Interamericana.
- Lussier, R., & Achua, Ch. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4a ed.)*. México: Thonson Editores.
- Maxwell, J.C. (2007). *El manual de liderazgo*. Tenesse (EE. UU.): Grupo Nelson Inc.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.



## Autoevaluación n.º 2

---

1. Lea con atención las siguientes afirmaciones, respecto a la comunicación. Si la proposición es verdadera, escriba (V), si la proposición es falsa, escriba (F); luego marque la opción que estime correcta.

- I. La comunicación es lo mismo que información.
- II. La comunicación es el proceso de transmisión de información y significado.
- III. La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje.
- IV. El líder aprende a comunicar sus ideas a través del ensayo-error.
- V. El líder se informa y concentra la comunicación.

- a. V F V F V
- b. V F F V V
- c. F F V V F
- d. F V V F F
- e. V V F F V

2. Lea con atención las siguientes afirmaciones respecto a la planeación del mensaje. Si la proposición es verdadera, escriba (V), si la proposición es falsa, escriba (F); luego marque la opción que estime correcta.

- I. El líder prepara un mensaje sin una meta clara.
- II. El líder establece un objetivo del mensaje.
- III. Es importante que estime el tiempo en el que se va a transmitir el mensaje.
- IV. El lugar donde se va a dar el mensaje es importante que esté definido.
- V. No es necesario planificar la forma cómo se envíe el mensaje.

- a. V F V F V
- b. V F F V V
- c. F V V V F
- d. V F F F V
- e. V V F F V

**3. El proceso secuencial correcto de envío de mensajes orales es :**

- I. Establecer su objetivo de comunicación.
  - II. Revisar la comprensión del receptor.
  - III. Desarrollar entendimiento mutuo.
  - IV. Obtener un compromiso y hacer seguimiento.
  - V. Transmitir su mensaje.
- a. I, II, III, IV, V
  - b. II, I, IV, III, V
  - c. V, IV, II, I, III
  - d. III, I, V, II, IV
  - e. I, III, V, IV, II

**4. El proceso de recepción de mensajes consiste en:**

- a. Escuche, haga preguntas, tome notas y transmita el sentido.
- b. Prestar atención, evitar las distracciones, conectarse con el interlocutor, no precipitarse a sacar conclusiones y observar los mensajes no verbales.
- c. Piense, termine de escuchar, parafrasee y observe las señales no verbales.
- d. Escuchar, analizar y verificar la comprensión.
- e. Prestar atención, conectarse con el interlocutor, y observar las señales no verbales.

**5. Los pasos recomendados del proceso de transmisión de mensajes orales son:**

- a. Generar empatía, transmitir el mensaje, verificar que el receptor ha entendido, lograr compromiso y darle seguimiento.
- b. Desarrollar entendimiento mutuo, definir el objetivo de la comunicación, transmitir el mensaje, verificar que el receptor ha entendido, lograr compromiso y darle seguimiento.
- c. Generar empatía, definir el objetivo de la comunicación, transmitir el mensaje, verificar que el receptor ha entendido, lograr compromiso y darle seguimiento.
- d. Definir el mensaje, transmitir el mismo, verificar la recepción y dar el seguimiento.
- e. El proceso mediante el cual se genera la transmisión de mensajes.

6. **La retroalimentación de calificación múltiple de 360 grados por múltiples evaluadores consiste en:**
- a. Escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.
  - b. Mantenerse abierto a la comunicación.
  - c. Escuche, haga preguntas, tome notas y transmita el sentido.
  - d. Sea consciente de la comunicación no verbal
  - e. Recepción de evaluación de desempeño por parte de mucha gente.
7. **“Los empleados han estado dejando encendidas las luces en el área de suministros sin nadie en él. Usted quiere que las apaguen cuando no se utilicen”. ¿Qué método de comunicación sería el más conveniente?**
- a. Frente a frente
  - b. Presentación
  - c. Reunión
  - d. Carta
  - e. Cartel
8. **“José, Jamal y Sam estarán trabajando en un nuevo proyecto como equipo. Usted necesita explicárselo”. ¿Cuál método de comunicación sería el más conveniente?**
- a. Frente a frente
  - b. Presentación
  - c. Reunión
  - d. Carta
  - e. Cartel
9. **Usted ha excedido los objetivos de su departamento. Pretende que su gerente sepa acerca de ello, porque debe tener una influencia positiva en su próxima evaluación de desempeño.**
- a. Boletín de noticias
  - b. Carta
  - c. Presentación
  - d. Reunión
  - e. Frente a frente

10. **“Si el objetivo de comunicación es influir, señale a las personas lo que usted quiere que hagan, dé instrucciones y demás. Asegúrese de establecer plazos de vencimiento para completar las tareas. Si el objetivo es informar, brinde a la persona la información. Si el objetivo es manifestar una emoción, hágalo”. Esto pertenece a:**
- Desarrollar entendimiento mutuo
  - Establecer su objetivo de comunicación
  - Trasmitir su mensaje
  - Revisar la comprensión del receptor
  - Obtener un compromiso y hacer seguimiento
11. **En el proceso de la escucha, cuando se dice “La mayoría de los errores de escucha se presenta cuando las personas escuchan las primeras palabras de un enunciado, la terminan en su mente y entonces pierden la segunda mitad. Escuche el mensaje completo”, pertenece a:**
- Prestar atención
  - Evitar distracciones
  - Permanecer atento
  - No suponer ni interrumpir
  - Observar las señales no verbales
12. **En los enfoques más comunes para obtener retroalimentación en los mensajes y porque no funcionan, hay uno que No corresponde:**
- Los receptores creen que son ignorantes
  - Los receptores son ignorantes
  - Los receptores están renuentes a poner en evidencia la ignorancia del emisor
  - Los receptores utilizan la paráfrasis
  - Los receptores enfrentan barreras culturales
13. **Sobre cómo obtener retroalimentación en los mensajes, uno de los siguientes No corresponde:**
- Sea receptivo a la comunicación
  - Sea consciente de la comunicación no verbal
  - Haga preguntas
  - Utilizar el parafraseo
  - Escuchar con atención

**14. El parafraseo, se define como:**

- a. Que el receptor pregunte en forma inmediata.
- b. Que el receptor pregunte en forma acuciosa.
- c. Que el receptor repita con sus propias palabras lo que entendió del mensaje.
- d. Que el receptor repita el mensaje tal y cual lo dijo el emisor.
- e. Que el emisor le vuelva a repetir al receptor el mensaje en sus propias palabras.

**15. En el proceso de planeación del mensaje, ante la pregunta: ¿cuál es la meta del mensaje?, significa que debemos:**

- a. Incluir a todos los que necesitan recibir el mensaje.
- b. Planear cómo comunicaremos el mensaje.
- c. Establecer un objetivo del mensaje.
- d. Calcular el tiempo en que se va a transmitir.
- e. Definir el lugar donde este se va a dar.

**16. Dentro de los estilos de manejo de conflictos, cuando dice “intenta resolver el conflicto, al utilizar un comportamiento agresivo para salirse con la suya”, se le conoce como:**

- a. Estilo colaborativo
- b. Estilo negociador
- c. Estilo impositivo
- d. Estilo complaciente
- e. Estilo evasivo.

**17. Dentro de los estilos de manejo de conflictos, cuando nos dice “intenta resolver el conflicto cediendo totalmente sus intereses a los de la otra parte”, se trata de:**

- a. Estilo colaborativo
- b. Estilo negociador
- c. Estilo impositivo
- d. Estilo complaciente
- e. Estilo evasivo

**18. En un proceso de comunicación en el que usted desea expresar emociones, ¿cuál es el mejor canal para utilizar?**

- a. Un mensaje de texto.
- b. Un correo electrónico.
- c. Un discurso frente a frente.
- d. Un cartel en el ingreso de la oficina.
- e. Una carta individualizada.

**19. Los hábitos parten de un principio importante, que es el cambio de:**

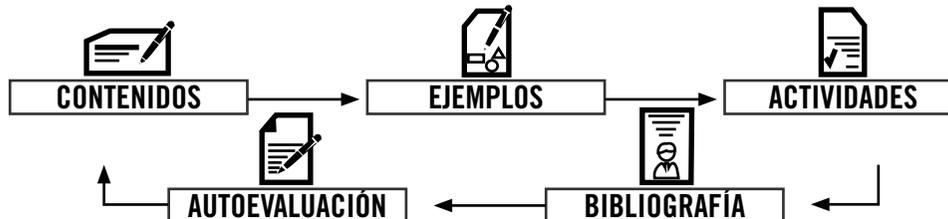
- a. Procesos
- b. Identidad
- c. Paradigmas
- d. Esquemas
- e. Creencias

**20. Los hábitos referentes a la victoria privada son:**

- a. El 1.º, 3.º y 7.º.
- b. El 2.º, 4.º y 6.º.
- c. El 5.º, 6.º y 7.º.
- d. El 3.º, 2.º y 1.º.
- e. El 3.º, 5.º, y 7.º.

## UNIDAD III INFLUENCIA Y MANEJO DE CONFLICTO

### DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III



### ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

**Resultados del aprendizaje de la Unidad III:** Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de demostrar estrategias de negociación eficaz y manejo de conflicto en los diversos ámbitos de su vida personal a través de un informe evidenciado.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p><b>Tema n.º 1 : Manejo de redes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoevaluación.</li> <li>2. Autopromoción de un minuto.</li> <li>3. Creación de redes.</li> </ol> <p><b>Tema n.º 2 : Poder y negociación</b></p> <p><b>Lectura seleccionada n.º 1</b></p> <p>Lawrence Weinbach de Unisys Corporation a Yankee Hill Capital Management.</p> <p>Naturaleza del líder (s.f.). Maestría en gestión empresarial [Guía de trabajo]. Disponible en el aula virtual.</p> <p><b>Tema n.º 3 : Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paradigmas de la interdependencia.</li> <li>2. Cuarto hábito: Pensar en ganar/ganar</li> <li>3. Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido</li> <li>4. Sexto hábito: La sinergia.</li> </ol> <p><b>Autoevaluación de la Unidad III</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica el proceso de autoevaluación y autopromoción.</li> <li>2. Demuestra una autopromoción en un minuto.</li> <li>3. Elabora su red de contactos, según los pasos del proceso.</li> <li>4. Demuestra el tipo de poder que practica.</li> <li>5. Demuestra una estrategia adecuada de negociación eficaz.</li> </ol> <p><b>Actividad n.º 1</b></p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre los tipos de poder y su aplicación en la sociedad.</p> <p><b>Control de lectura n.º 1</b></p> <p>Evaluación de los temas 1, 2 y 3.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder</li> <li>2. Fuentes de poder</li> <li>3. Tipos de poder y tácticas de influencia</li> <li>4. Negociación</li> </ol>

# Manejo de redes

## Tema n.º1

Un proceso efectivo de creación de redes se va a dar cuando tengamos una buena autoevaluación de nosotros mismos; es decir, sepamos nuestras fortalezas y potencialidades y cómo podemos transmitir las a los demás, para luego ver cómo formar nuestras redes de contacto.

### 1. Autoevaluación

#### 1.1. Política organizacional

La política es una vida en las organizaciones, y el grado de importancia de la política varía de una organización a otra. "La política es el proceso de ganar y utilizar el poder" (Lussier, 2010, p. 121).

De esta forma, la política se convierte en un medio de intercambio mediante el cual realizamos coordinaciones, sesiones, alternativas y conversaciones entre los integrantes de la organización. Lussier nos dice que mientras en la economía el medio de intercambio es el dinero, en las organizaciones es la política.

Para ello es importante que tengamos clara nuestra autoevaluación; es decir, conocer nuestras fortalezas, debilidades, qué nos apasiona, qué nos motiva; esto va a permitirnos tener un mejor desempeño y desarrollo político en la organización en la que estamos o en la que queremos estar.

#### 1.2. Realizar una autoevaluación y establecer metas

Este proceso de realizar la autoevaluación nos ayuda a definir nuestras habilidades, competencias y conocimiento. Esta actividad también nos puede ayudar a listar las habilidades que podemos consignar en el nuevo trabajo al cual estamos postulando. "Los factores a considerar son: industria, tamaño y crecimiento de la empresa, ubicación, requisitos de viaje y transportación, paquete-beneficios de compensación, requerimientos del puesto y potencial de promoción. Otros factores a considerar son el estilo de administración, cultura y estilo de trabajo de la organización" (Lussier, 2010, p. 128).

Básicamente, entonces, se trata de listar nuestras prioridades, las mismas que nos permitirán identificar nuestros talentos y características de una profesión nueva o un puesto ideal. Lussier nos propone lo siguiente (Lussier, 2010, pp. 128-129):

##### 1.2.1 Logros

Una vez que tenemos lista nuestra autoevaluación, debemos definir claramente cuáles han sido nuestros logros; seguramente hemos destacado en algún curso en nuestro período escolar o el universitario, de repente tenemos alguna experiencia de prácticas preprofesionales o ya laborales; y estas nos han dado alguna experiencia gratificante que podamos exhibir como un logro.

##### 1.2.2 Vincule sus logros con la entrevista de trabajo

En esta parte se recomienda estar debidamente preparado a la clásica pregunta "Dígame algo sobre usted". Aquí debemos hacer un esfuerzo por destacar algún hecho en el que nuestras habilidades nos hayan permitido resolverlo adecuadamente para la organización.

### 1.2.3 Establezca metas de creación de redes

Una vez que nuestra autoevaluación está alineada al enfoque de logros, es importante que podamos expresar nuestra meta con claridad. Esto nos quiere decir que va a ser importantísimo que sepamos cuál es la meta que queremos lograr con la creación de redes; es decir, ¿cuántos contac-tos?, ¿qué contactos?, etc.

## 2. Autopromoción de un minuto

Aquí Lussier (2010, pp. 129-130) nos plantea que "La autopromoción de un minuto es una fórmula de apertura que se utiliza en la creación de redes que resume con rapidez su historial y plan profesionales además de que plantea una pregunta". Para cumplir este cometido, nos presenta un esquema bastante sencillo, entendible y que se relaciona con lo que hemos visto anteriormente.

### 3.1. Historial

Se propone empezar con un resumen profesional de los aspectos más relevantes de la carrera, resaltando aquellos logros o aspectos positivos en nuestro desempeño. En el caso de que uno sea estudiante, sin experiencia laboral o práctica, yo recomiendo resaltar las asignaturas o materias donde uno ha destacado y las habilidades que tiene, que considera que le han permitido ese resultado.

### 3.2. Planes

A continuación, se nos recomienda resaltar nuestros planes relacionados con la industria, la carrera o el puesto que nos interesa, para hacer saber al conocido la razón por la cual buscamos esta opción.

### 3.3. Pregunta

Finalmente, en este esquema, Lussier nos propone que planteemos una pregunta que permita que la comunicación sea en doble sentido. Es decir, nos permitiría ampliar la comunicación, saber si coincide la meta con la de la organización; algunos ejemplos de preguntas propuestas: ¿En qué áreas podría haber oportunidades para una persona con mi experiencia? ¿En qué otros campos puedo utilizar estas habilidades o este grado?, etc.

## 3. Creación de redes

El poder, la política y la creación de redes comparten algo: influir y ayudarse entre sí. Las personas avanzan en sus carreras por medio de contactos y conexiones. De hecho, la mejor forma de hacerlo es mediante la creación de redes para averiguar las nuevas oportunidades. Más personas encuentran empleo por medio de la creación de redes que todos los demás métodos combinados. Pero la creación de redes también se utiliza por otras razones, incluido el desarrollo de una empresa, la satisfacción laboral, el desempeño mejorado, el salario, el poder y las promociones (Lussier, 2010, p. 127).

Existen muchos ejemplos que podemos tomar para graficar que el uso de redes nos permite desarrollarnos mejor; actualmente, con el apoyo de las tecnologías tenemos acceso a sistemas de comunicación que nos dan entrada a redes en forma más inmediata, oportuna y eficaz.

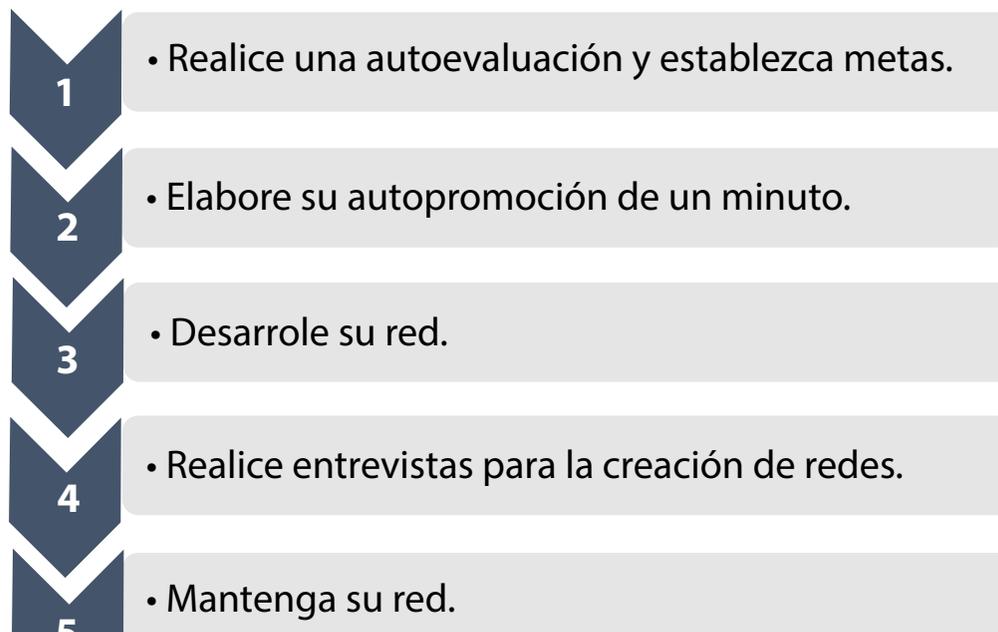


Figura 13. Proceso de formación de redes. Adaptado de Lussier, 2010, p. 128.

Un aspecto importante por considerar y sobre lo cual quiero invitarle a reflexionar es que tanto estas redes en las que usted participa como en las que constantemente recibe información a través de su tablet o smartphone, le sirven en realidad para sus proyecciones profesionales. Por ello debemos ser cuidadosos con lo que publicamos en nuestros “muros” o lo que “posteamos”; parafraseando a un expositor venezolano, “Lo que pasa en Las Vegas, se queda en Las Vegas”, “lo que pasa en Las Vegas en internet, se queda en Las Vegas, Miami, Lima, Huancavelica, Pariahuanca, Tokio, etc.”.

### 3.1. Desarrollar su red

La creación de redes es importante, así que ¿cómo los individuos generan redes? Usted sabrá con quién comenzar. Todos pueden crear una lista de red escrita de aproximadamente 200 personas que consista de contactos profesionales y personales. Usted puede ya contar con una red en un sitio de redes sociales como el Facebook o MySpace y lo más probable es que tenga una cuenta de correo, con una libreta de direcciones. Estas y los directorios de tarjetas personales, son listas escritas de redes, pero necesita desarrollarlas y ampliarlas en forma continua. Una cuenta de correo electrónico es un buen lugar para almacenar su lista de red y la información de cada persona porque puede contactar con facilidad a una o más personas. Cada vez más la creación de redes en línea, conducen al empleo (Lussier, 2010, p. 130).

Podríamos decir que esta propuesta del autor es, actualmente, algo común, sobre todo en la generación tecnófila que ha nacido acostumbrada a comunicarse con inmediatez, y que esta ávida de cosas nuevas, diferentes, cada vez más prácticas.

En esta misma línea es que van surgiendo nuevos intereses, nuevas profesiones, más especializadas, más concentradas; por ello es que su red de contactos debe tener un filtro hacia donde usted va, qué es lo que desea alcanzar, cómo llegó a esas personas, cuál es la meta. Estos son los aspectos cruciales que debemos resolver para tener un resultado óptimo en el desarrollo de nuestra red.

## 3.2. Realizar entrevista de creación de redes

Con base en su meta, utilice la lista de red de personas para acordar una entrevista de creación de redes para cumplir con su meta. Puede requerir de varias hacerlo, como la meta de obtener empleo. Una entrevista informativa es una llamada telefónica o de preferencia, una reunión que inicie para cumplir una meta, como obtener información de un contacto con experiencia personal en su campo de interés. Usted es el entrevistador (en contraste con una entrevista de trabajo) y necesita estar preparado con planteamientos específicos para preguntar al contacto acerca de su carrera de interés o industria con base a su autoevaluación y meta. Mantenga la agenda breve, enfóquese en lo que es más relevante. Solicite una reunión de 20 minutos y, como resultado, muchas personas hablarán con usted (Lussier, 2010, p. 131).

Es importante ver que, en esta propuesta, el autor nos invita a tener de cierta forma el control, llevar la delantera en la entrevista; es decir, darnos a conocer, captar la atención y lograr que podamos ser considerados un nuevo contacto.

Para ello, el autor nos plantea una serie de seis pasos que vamos a resumir (Lussier, 2010, pp. 131-132) y que explicamos a continuación:

### 3.2.1 Establezca un entendimiento mutuo

Se recomienda una presentación concisa, más que empezar vendiéndonos, debe ser mostrando interés por la otra persona, realizar una investigación previa, de tal forma que podamos mencionar aspectos de interés común.

### 3.2.2 Mencione su autopromoción de un minuto

Esto nos va a permitir resumir en forma breve nuestros antecedentes y presentarnos de una forma más adecuada ante nuestro interlocutor.

### 3.2.3 Plantee las preguntas preparadas

Si hemos realizado nuestra tarea, entonces habremos escogido las preguntas adecuadas para nuestro interlocutor. Estas deben ajustarse según la meta, el contacto y la forma en que la persona nos va a ayudar.

### 3.2.4 Obtenga contactos adicionales para su red

Un aspecto importante es preguntar a quién más le podría interesar nuestra propuesta o nuestro perfil profesional; recuerde que mientras más contactos obtengamos, más posibilidades tenemos. Esta es una técnica muy común entre los vendedores de intangibles, como seguros u otros, que les permite ampliar su cartera de posibles clientes con una pregunta, por ejemplo, tan sencilla como: ¿Conoce usted a otras personas a las que les pueda interesar este servicio?

### 3.2.5 Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar

Recuerde que todo no solo apunta a conseguir trabajo, sino también a generar una relación de mediano y largo plazo, por lo que será importante.

### 3.2.6 Dé seguimiento con una nota de agradecimiento y con un reporte de estatus

La recomendación aquí es enviar una nota de agradecimiento luego de la reunión, informar si se obtuvo el objetivo; es decir, mantener el contacto con la persona que nos facilitó la comunicación o ayudó a cumplir el objetivo.

### 3.3 Mantener su red

Existen muchas maneras de mantener informada a la red de contactos; como mencionamos antes, las TIC nos ayudan a estar en contacto permanente o incluso en tiempo real si lo deseamos.

Al respecto, Lussier recomienda:

Es importante mantener informada a su red de su progreso profesional. Consiga un mentor en su rol actual o nuevo quien le pueda ayudar a enfocarse en resultados que sean significativos para su empleador y guíen su proceso de asimilación. Si un individuo fue útil para encontrarle un nuevo puesto, asegúrese de hacerle saber el resultado. Agradecer a quienes le ayudaron en su transición alentará la relación de negocios y proporcionar esta información aumentará la probabilidad de obtener ayuda en el futuro. Asimismo, es una buena idea notificar a todos en su red que está en un nuevo puesto y proporcionar los datos de contacto. La creación de redes no se detiene una vez que ha hecho un cambio profesional. Haga un compromiso personal para continuar la creación de redes a fin de estar a cargo de su desarrollo profesional. Acuda a las exhibiciones comerciales y convenciones, haga amigos de negocios y continúe la actualización, corrección y sume a su lista de red. Siempre agradezca a los demás por su tiempo (2010, p. 132).

Esto último es sumamente importante, pues si alguien nos recomendó para un puesto o nos brindó una orientación que nos ayudó a alcanzar nuestro propósito, debemos hacérselo saber y además agradecer ello.

Solo de esa manera vamos a poder mantener relaciones de largo plazo que sean oportunas y adecuadas para nuestro trabajo, para nuestro desarrollo personal e incluso familiar. Como vamos a ver más adelante, esto se relaciona también con lo que se llama poder por contactos, donde vamos a aprender cómo utilizarlo adecuadamente.

# Poder y negociación

## Tema n.º2

En esta parte, analizaremos los tipos de poder y las tácticas de influencia, que nos servirán de insumo para poder mejorar nuestras habilidades de negociación al conociendo los procesos y pasos recomendados.

### 1. Poder

En muchas ocasiones nos ponemos a pensar en cuáles son las razones por las que determinadas organizaciones hacen lo que hacen, y tratamos de entender sus motivaciones o las razones que se encuentran detrás de dichas acciones. Los investigadores han llegado a la conclusión de que es por las relaciones de poder que existe al interior y exterior de las mismas. ¿Y qué es el poder? Lussier nos dice que “el poder es la influencia potencial del líder sobre los seguidores” (2010, p. 110), y cuando plantea este concepto nos quiere decir que podemos utilizar o no esta capacidad de influencia; lo interesante es cómo somos percibidos por los demás.

Otro reconocido autor, Maxwell J. (2007, pp. 196-197), nos dice: “La influencia se presta, no se da”, y precisa que la influencia tiene valor para cumplir tres propósitos:

1. La influencia existe para hablar en lugar de aquellos que no la tienen.
2. La influencia existe para hablar a los que sí la tienen.
3. La influencia existe para ser pasada a otros. Por lo tanto y teniendo presente esa relación que tiene la influencia con el poder, analizaremos las fuentes de poder, lo tipos del mismo y daremos un preámbulo incluso de cómo poder incrementar esos tipos de poder.

### 2. Fuentes de poder

Según Lussier, “Existen dos fuentes de poder: el que emana de la posición y el poder personal”.

#### 2.1. Poder por posición

El poder por posición se deriva de la alta gerencia y se delega en forma descendente por la cadena de mando. Así, una persona que está en un puesto gerencial disfruta de mayor poder potencial para influir que un empleado que no es gerente. El poder se utiliza para hacer que las personas emprendan algo que de otra manera no harían. Algunas consideran al poder como la capacidad para hacer que los individuos hagan lo que uno quiera que hagan o la capacidad de hacer algo a las personas o para ellas. Estas definiciones pueden ser ciertas, pero tienden a otorgar al poder una connotación manipuladora y negativa, como el viejo refrán de Lord Acton: “El poder corrompe. El poder absoluto corrompe absolutamente”.

Dentro de una organización, el poder debe apreciarse en un sentido positivo. Sin poder, los gerentes no podrían lograr los objetivos organizacionales. El liderazgo y el poder van de la mano. El liderazgo es el arte de persuadir a los demás de que quieran emprender lo que usted quiera que hagan. Los empleados no son influidos sin una razón y esta con frecuencia es el poder que un gerente tiene sobre ellos. Los gerentes confían en el poder de posición para que el trabajo se lleve a cabo.

#### 2.2. Poder personal

El poder personal se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder. Los líderes carismáticos cuentan con un poder personal. De nuevo, los seguidores ejer-

cen cierto poder sobre los líderes. Aquellos deben consentir la influencia gobernante de los gerentes para que la organización tenga éxito. Los sindicatos a menudo son el resultado de la inconformidad de un seguidor por el comportamiento del gerente y el deseo de equilibrar el poder. Los seguidores pueden restringir el desempeño, sabotear las operaciones, iniciar demandas, realizar manifestaciones, presentar quejas a la gerencia superior y minar la reputación del líder. El poder se puede ganar o perder; más adelante analizamos cómo.

Las dos fuentes de poder son relativamente independientes, pero tienen cierto traslape. Por ejemplo, un gerente puede tener sólo poder por posición o bien, de este y de poder personal, pero una persona que no ocupa un puesto gerencial solo puede gozar de poder personal. La tendencia es que los gerentes concedan más poder (empowerment) a los empleados. Los líderes efectivos de la actualidad confían menos en el poder por posición y más en el poder personal para influir en los demás, y están dispuestos a ser influidos por los seguidores con poder personal. Por tanto, como gerente es mejor disfrutar tanto poder por posición como de poder personal (Lussier, 2010).

### 3. Tipos de poder y tácticas de influencia

Siguiendo al autor del texto base, encontramos siete tipos de poder, que emanan de las dos fuentes comentadas anteriormente. Vamos a analizarlos debidamente, pero sería bueno ver la figura propuesta por el autor.

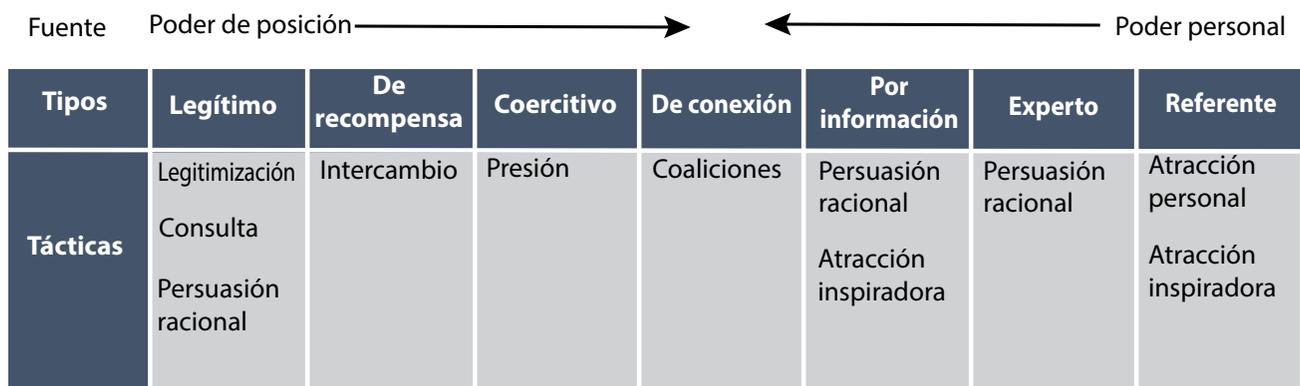


Figura 14. Tipos de poder. Fuente: Lussier, 2010, p. 111.

#### 3.1. Poder legítimo

Es un poder que emana de la fuente de poder por posición.

El poder **legítimo** se basa en el poder por posición de quien lo ostenta y el cual es conferido por la organización. También se llama táctica de influencia de legitimización. Los gerentes asignan el trabajo, los entrenadores deciden quién juega y los profesores otorgan las calificaciones. Estas tres posiciones gozan de una autoridad formal y legítima de la organización. Sin ella, no podrían influir en los seguidores de la misma forma. Los empleados tienden a percibir que deben hacer lo que su gerente les indique dentro del ámbito de su puesto (Lussier, 2010, p. 111).

Este tipo de poder se utiliza apropiadamente cuando los empleados están dispuestos a participar de los beneficios de la autoridad. El poder legítimo utiliza la táctica de influencia de la persuasión racional, la que comprende argumentos lógicos y probados.

### 3.2. Poder de recompensa

Este poder es confundido con dadas, o temas de corrupción, tan comunes en nuestro país, pero en realidad no tiene que ver con ello. Se define así:

*El poder de **recompensa** se fundamenta en la capacidad de quien lo ejerce para influir en los demás con algo de valor para ellos. El poder de recompensa afecta las expectativas de desempeño y el logro. En un puesto gerencial, utilice refuerzos positivos para influir en el empeño y el logro. En un puesto gerencial, utilice refuerzos positivos para influir en el comportamiento, con incentivos como elogios, reconocimientos (con prendedores, placas, gorras o chamarras), tareas especiales o actividades deseables, aumentos de sueldo, bonos y promociones. Un sinnúmero de organizaciones, como KFC, ofrecen reconocimientos al empleado del mes (Lussier, 2010, p. 113).*

Como podemos ver, este poder corresponde a la persona que dispone de lo que en las organizaciones se llama autorización de gasto o capacidad de decisión, o también asignación de recursos, y esto le permite tener cierto poder a la hora de decidir un premio, un incentivo o algún tipo de intercambio.

Este poder de recompensa se incrementa cuando usted se entera de lo que les interesa a los demás, de tal forma que esa recompensa sea valiosa, para ganar y mantener el control sobre la evaluación del desempeño de sus empleados y determinar sus aumentos, promociones y otras recompensas; y dejar saber a las personas que usted es el que controla esas recompensas.

### 3.3. Poder coercitivo

En nuestra experiencia hemos visto que el uso de este poder, en general, es inadecuado, pues en muy pocas ocasiones se justifica su aplicación. Veamos por qué. La definición planteada de este tipo de poder es:

*El uso del poder **coercitivo** incluye el castigo y la retención de recompensas para influir en la obediencia. También se le conoce como táctica de influencia de presión. A partir del temor a las reprimendas, periodos de prueba, suspensión o despido, los empleados con frecuencia hacen lo que su gerente les solicita. El temor a perder resultados valorados como recibir bajas calificaciones de desempeño, perder aumentos y beneficios, ser asignado a puestos menos deseados y dañar una relación, ocasiona que los empleados hagan lo que se les pide. Otros ejemplos de poder coercitivo comprenden el hostigamiento verbal, la humillación y el ostracismo. Los miembros del grupo también utilizan el poder coercitivo (la presión de los colegas) para aplicar las normas del grupo (Lussier, 2010, p. 113).*

Como se habrá dado cuenta, si estamos castigando o amenazando para influir en la obediencia, eso hará que los trabajadores constantemente trabajen en un estado de tensión, estrés e inseguridad, que los llevará a una desmotivación y, finalmente, a una baja productividad. Es decir, el líder obtendrá resultados totalmente opuestos a los que busca.

### 3.4. Poder referente

Este es uno de los primeros del poder personal, debido a que se basa en la capacidad de la persona. Lussier lo define:

*El poder **referente** se basa en las relaciones personales con los demás. También se llama táctica de influencia de atracción personal basada en la lealtad y la amistad. El poder se deriva principalmente del aprecio o la atracción del empleado*

hacia quien utiliza el poder. Los sentimientos personales de “agrado” o de desear complacer a los líderes también otorgan un poder referente. Los líderes exitosos de la actualidad confían más en las relaciones que en el poder por posición para desempeñar el trabajo (2010, p. 115).

Cuando una persona inspira a sus colaboradores, estos le seguirán más allá de la tarea, se generará un poderoso vínculo de lealtad, confianza y reciprocidad.

Veamos qué más nos dice el autor sobre este tipo de poder:

Los líderes también pueden servirse de la táctica de influencia de atracción inspiradora. El líder apela a los valores, ideales y aspiraciones de los seguidores o aumenta la confianza personal al externar sus sentimientos para atraer las emociones y el entusiasmo del seguidor. Así, la persuasión racional aplica la lógica mientras que la persuasión inspiradora apela a las emociones y al entusiasmo. De esta forma, la atracción inspiradora suele funcionar bien con personas cuyo comportamiento está más influido por las emociones que por el pensamiento lógico. Los grandes entrenadores deportivos, como Vince Lombardi, son muy respetados por sus atracciones inspiradoras para hacer que el equipo gane el partido (Lussier, 2010, p. 115).

Entendamos entonces que inspirar es ese proceso mediante el cual el líder transmite valores, esperanzas y emociones a sus dirigidos, mostrándoles el camino para alcanzar los resultados planificados.

Incrementamos el poder referente cuando acrecentamos nuestras habilidades para llevarnos bien, cuando “leemos” bien a las personas, en cuanto a sus sentimientos y expectativas; y, obviamente, cuando las tratamos con respeto y somos un ejemplo por nuestras acciones y comportamiento.

### 3.5. Poder experto

*El poder **experto** se basa en la habilidad y conocimiento del usuario. Ser un experto hace que otras personas dependan de usted. Los empleados con poder experto disfrutan de poder personal y con frecuencia se les promueve a puestos gerenciales. Las personas con frecuencia respetan a un experto y entre menos personas haya que posean ese conocimiento experto (o expertise), mayor poder ostenta el individuo. Por ejemplo, ya que tan escasas personas tienen la capacidad para ser nombradas presidente de una gran corporación, cuentan con el poder de dirigir contratos multimillonarios y las superestrellas en todos los niveles tienen la capacidad para negociar condiciones de empleo distintivas. Conforme más personas acudan a usted para recibir consejo, mayor es su poder experto. En la economía global cambiante, el poder experto se hace cada vez más relevante. Es inteligente asegurarse de que su conocimiento experto no se vuelva poco trascendente u obsoleto. Los expertos por lo general utilizan la táctica de influencia de persuasión racional porque las personas creen que saben lo que están diciendo y que están en lo correcto (Lussier, 2010, p. 115-116).*

Como ya habrá deducido, el poder experto se basa en el conocimiento y la experiencia adquirida. Esta es fundamental para saber de qué se habla o qué se hace, pero también hay otra cosa sumamente importante. Para que usted tenga el poder experto, tiene que darse a conocer; es decir, los demás tienen que saber que usted es el que domina ese tema, y eso lo logrará asistiendo a eventos, encuentros, seminarios o simposios sobre la materia y, de preferencia, participando como ponente o expositor.

### 3.6. Poder por información

El poder por información se basa en los datos del usuario deseados por los demás. Incluye acceso a datos esenciales y control sobre su distribución a los demás. Los gerentes con frecuencia disfrutan de acceso a la información que no está disponible para los colegas y subordinados. Así, tienen la oportunidad de manipular para influir en los demás a fin de lograr su objetivo. Manipular la información abarca la edición selectiva para promover sólo su puesto, dar una interpretación sesgada de los datos e incluso presentar información falaz. Los gerentes también confían en los empleados para contar con información, así que los seguidores en ocasiones tienen la posibilidad de falsear la información que influye en las decisiones gerenciales. La alteración de la información es un asunto ético. Algunos asistentes administrativos poseen más información y son más útiles para responder preguntas que los gerentes para quienes trabajan (Lussier, 2010, p. 116)

Seguramente el lector habrá recordado algún episodio en su centro de trabajo o en alguna compañía conocida. Grandes escándalos en empresas públicas o privadas se han generado por el uso y abuso de este poder. Una de las crisis financieras en Estados Unidos se destapó por la mala información de ENRON y que arrastró la disolución de Arthur Andersen.

Hay que ser conscientes de que se nos puede confiar información privilegiada en nuestras organizaciones, pero debemos siempre respetar nuestros valores morales y no hacer uso o abuso de esta información, o, mucho peor aún, manipularla.

### 3.7. Poder por conexión

*El poder por **conexión** se basa en las relaciones del usuario con las personas influyentes. El poder por conexión también es una forma de política. Usted se basa en el uso de contactos o amigos que pueden influir en la persona con la que trata. Los contactos correctos pueden concederle poder o al menos la percepción de tener poder. Si las personas saben que usted lleva amistad con personas que están en el poder, es más probable que hagan lo que usted les solicite. Por ejemplo, si el hijo del propietario no tiene una posición de poder, pero quiere que algo se haga, puede ganar obediencia al hacer un comentario acerca de hablar con sus padres acerca de la falta de cooperación (Lussier, 2010, p. 117).*

Como podemos ver, este poder se relaciona muchísimo con el tema tratado anteriormente, que es la creación de redes, y tenemos todo un procedimiento y recomendaciones para poder identificar, generar y mantener nuestra red de contactos.

Lussier (2010) nos plantea:

Con una táctica de coalición usted utiliza personas influyentes para ayudar a persuadir a los demás de lograr su objetivo. El número conlleva poder y seguridad. Entre más personas tenga de su lado, más influencia puede ejercer en los demás. Los superiores, colegas, subordinados y externos pueden ayudarle a influir en los demás. Coméntelo con otras personas que respalden su idea, tenga de su lado a quienes lo apoyan cuando plantee una solicitud, haga que quienes lo respaldan den seguimiento o consiga que una autoridad superior logre lo que usted necesita que se haga (p. 117).

De acuerdo con ello, la táctica de influencia por coalición la utilizamos cuando nos relacionamos con personas que pueden ayudarnos a alcanzar los objetivos organizacionales o personales.

Obviamente, incrementaremos este poder en función de qué tan amplia sea nuestra

red de contactos, qué tan importantes estos sean, y según los lineamientos que tengamos para poder identificar a las personas en la red que queremos formar.

Adquisición y pérdida de poder

El poder varía con el paso del tiempo y, por ende, la capacidad de influencia potencial que tenemos también varía o cambia. Por ello, es importante que sepamos cómo podemos identificar el tipo de poder que utilizamos o aplicamos y cómo se incrementa o se mantiene.

## 4. Negociación

La negociación es un aspecto crucial, no solo en nuestro trabajo diario en las organizaciones, sino también en nuestra vida familiar, amical y demás. Si no reflexione un momento: ¿es posible dejar de negociar?, ¿acaso no siempre estamos negociando con nuestros hijos, pareja o familia?, ¿cuando vamos al mercado, aplicamos la negociación con el vendedor?. Si usted se pone a meditar, la negociación es parte inherente de nuestra vida, la hemos incorporado como un proceso natural. Aquí vamos a reflexionar sobre cuáles son los procesos y mecanismos adecuados, y vamos a recordar los estilos de manejo de conflicto que nos pueden servir para alcanzar un buen resultado en las negociaciones.

Lussier (2010) plantea lo siguiente:

En esta sección nos enfocamos en lo que usted quiere influir en los demás por medio de la negociación. Las tácticas de influencia, el poder y la política, todo puede utilizarse durante el proceso de negociación. Ésta se utiliza en el manejo de conflictos. **La negociación** es un proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo.

...Ya sea que se percate o no, y si le agrada o no, todos somos negociadores porque intentamos obtener lo que queremos todos los días. La negociación es una competencia básica en la vida; en particular en el mundo de los negocios. Su capacidad de negociación afecta directamente su ingreso, relaciones y estación de la vida. WalMart mantiene sus precios bajos todos los días con respecto a los de la competencia porque es un buen negociador (p. 133).

No olvidemos lo planteado aquí: dos o más partes intentan llegar a un acuerdo, si no hay eso no se dará la negociación; en otras palabras, si deciden ir por el poder judicial u otro camino para que alguien decida por ellos, no están negociando; simplemente están en un conflicto.

En una negociación, dos o más partes intentan llegar a un acuerdo. Si interviene un tercero en la decisión, no están negociando; se encuentran en conflicto.

### 4.1 Cómo negociar

Se dice que en ciertas ocasiones las negociaciones nos sirven como parámetro para alcanzar acuerdos colectivos, como en los casos de la gerencia y el sindicato. En otras son las llamadas negociaciones de "sumacero", en la que únicamente se negocia sobre el precio y cualquier ganancia para el vendedor significa una pérdida para el comprador. Un aspecto recomendado por los especialistas es que, cualquiera sea el resultado de la negociación, todas las partes deben creer que obtuvieron un buen tra-

to; esto es crucial para que quede como un conflicto zanjado, terminado y no vuelva a ser lo que se llama un conflicto latente.

Recordemos una vez más, de la misma forma que hemos visto en poder y política, que en la negociación no se trata de aprovecharse de la otra parte, sino de una forma de alcanzar una solución que satisfaga a las partes y dé por concluido el conflicto. Un proceso de negociación bien llevado nos permite resolver un problema actual o futuro; y hoy en día muchas organizaciones miden a sus líderes o gerentes por la capacidad para manejar conflictos.

Finalmente, es importante precisar que no todos hemos nacido con habilidades para la negociación, pero como hemos visto en las características del liderazgo, estas habilidades pueden desarrollarse, aprenderse, cultivarse; es decir, podemos prepararnos para ser buenos y eficaces negociadores. Veamos *ahora cómo se recomienda llevar el proceso de negociación*.

## 4.2. El proceso de negociación

Lussier (2010) nos dice:

El proceso de negociación se conforma de tres y quizá cuatro pasos: el plan, las negociaciones, tal vez un aplazamiento y por último, un acuerdo o no acuerdo. Estos pasos se resumen en la figura siguiente y se analizan a continuación. Al igual que los demás modelos trabajados, tiene la intención de mostrarle lineamientos paso a paso. Sin embargo, al aplicarlo a diversos tipos de negociación, usted puede tener que hacer ligeros ajustes (p. 135).

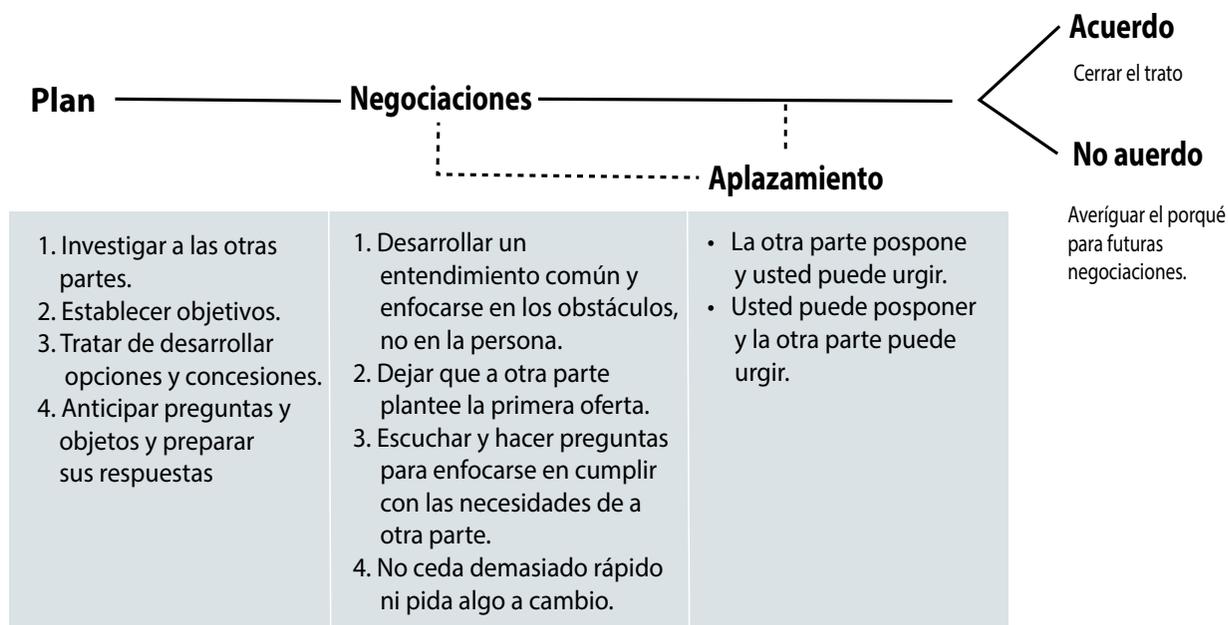


Figura 15. El proceso de negociación. Fuente: Lussier, 2010, p. 135.

### 4.2.1. El plan

Vamos a seguir el esquema propuesto por Lussier (2010):

La clave para cualquier negociación es la preparación, así que desarrolle un plan. Sepa lo que es negociable y lo que no lo es. Sea claro acerca de qué nego-

cia. ¿Es el precio, las opciones, el tiempo de entrega, la cantidad de ventas o las cuatro cosas? Pregúntese, ¿por qué hago esto? La planeación conlleva cuatro pasos (p. 135).

Observe que seguir estas recomendaciones le dará mejores oportunidades para llegar a un resultado óptimo y adecuado.

#### **4.2.2. Investigue a las otras partes**

Como se analizó, conozca a los principales actores clave. Adopte la perspectiva de la otra persona. Trate de averiguar lo que las otras partes desean y lo que estarán o no dispuestas a ceder, antes de negociar. Averigüe sus rasgos de personalidad y estilo de negociación al hacer redes con personas que ya lo han hecho antes que la otra parte. Entre más sepa sobre ella, mejores son sus oportunidades de obtener un acuerdo (Lussier, 2010, p. 135).

Esto nos permite conocer las verdaderas motivaciones de la persona que tenemos al frente, nos puede dar argumentos de defensa y de aclaración para mejorar nuestra posición.

#### **4.2.3. Establezca objetivos**

Con la base en su investigación ¿Qué puede esperar (su objetivo)? Debe identificar en específico lo que necesita obtener. Establezca un límite inferior, un objetivo a enfocar y un objetivo de apertura. En innumerables negociaciones el objetivo será un precio, pero podrían ser condiciones de trabajo, unas vacaciones más largas, seguridad laboral y demás. Siga los pasos a), b) y c): a) establezca un límite inferior y esté preparado para retirarse, no llegue a un acuerdo si no lo obtiene. Necesita estar dispuesto a retirarse de un trato inconveniente, b) establezca un objetivo a enfocar de lo que cree que es un trato justo, c) Defina un objetivo de oferta de apertura que sea más alto de lo que usted espera; podría obtenerlo. Recuerde que la otra parte quizás esté estableciendo tres objetivos (Lussier, 2010, p. 136).

Esto nos permite establecer hasta dónde podemos ceder y qué es lo que estamos dispuestos a aceptar.

#### **4.2.4. Trate de desarrollar opciones y concesiones.**

Existen muchas alternativas, recuerde que no hay un solo camino. Lussier nos plantea:

Es una práctica común el cotizar otras ofertas y preguntar si la otra parte la puede mejorar. Tenga una inquietud sincera hacia la otra parte para obtener un buen trato. Intente crear opciones para que ambas partes logren lo que pretenden. En otras palabras, en vez de pelear por el pastel, piense en formas de acrecentarlo. Si usted debe ceder algo o si no puede obtener exactamente lo que desea, esté preparado para pedir algo a cambio. Si no puede obtener el mayor aumento que desea, tal vez pueda ganar más días de descanso, más para su cuenta de retiro, una mejor oficina, un asistente y demás (2010, p. 136).

Entonces, siempre hay otras alternativas para poder negociar, no perdamos el horizonte; cuando vamos a negociar lo que queremos es solucionar el problema. Empecemos, pues, por tener alternativas que permitan ello.

#### 4.2.5. Anticipe las preguntas y las objeciones y prepare sus respuestas

La otra parte puede querer saber por qué usted vende algo, busca empleo, cómo funciona el producto o servicio o cuáles son sus características y beneficios. Necesita estar preparado para responder la pregunta no planteada, "¿Y yo qué gano?" No se enfoque en lo que usted desea sino en cómo su trato beneficiará a la otra parte. Hable en términos de ustedes y nosotros y no con expresiones de yo, a menos que les diga a los demás lo que hará por ellos. Existe una gran posibilidad de que enfrente una objeción: razones por las que las negociaciones no resultarán en un acuerdo o venta. Cuando un sindicato pide un aumento, la gerencia por lo general declara que no se lo pueden permitir. Sin embargo, el sindicato ha investigado y señala las utilidades específicas de un periodo establecido para rebatir la objeción. Para desgracia de usted, no todos son honestos y señalan sus verdaderas críticas. Así que necesita escuchar y plantear preguntas de respuesta abierta para hacerlos hablar y pueda averiguar qué evita llegar al acuerdo. Necesita entender por completo su producto o trato y proyectar autoestima, entusiasmo y confianza (Lussier, 2010, pp. 136-137).

Esto último es sumamente importante, generar autoestima y entusiasmo para el momento de las negociaciones. Si nos estimulamos con un pensamiento positivo, vamos a generar autoconfianza y esta nos ayudará a elevar los niveles de seguridad.

El pensamiento positivo está estrechamente relacionado con la confianza en uno mismo y es uno de los factores de la automotivación. Es importante ver las cosas de manera positiva, sobre todo cuando las cosas no salen según lo planeado y uno está a punto de darse por vencido (Barcenilla Paz, 2014, p. 58).

#### 4.2.6. Negociaciones

Siguiendo a Lussier,

Después de planear, ya está listo para negociar el trato. Por lo general, se prefieren las negociaciones frente a frente porque usted puede observar el comportamiento no verbal de la otra persona y entender mejor las objeciones. Sin embargo, las negociaciones telefónicas y escritas también funcionan. De nuevo, conozca las preferencias de la otra parte. El manejo de las negociaciones también conlleva cuatro pasos (2010, p. 137).

Este esquema de cuatro pasos que nos plantea es muy efectivo y práctico. Veámoslo a continuación.

#### 4.2.7. Desarrolle un entendimiento mutuo y enfóquese en los obstáculos, no en la persona

Sonría y llame a la otra parte por su nombre cuando la salud. Una sonrisa demuestra a las personas que le agradan a usted, que está interesado en ellas y que disfruta de su compañía. Inicie con alguna charla ligera como el clima, llegue a conocerles. Decida cuánto tiempo esperar para abordar el tema de negocios; otros como los japoneses, prefieren conocerle primero. Sin embargo, usted busca que la otra parte haga la primera oferta, así que no espere demasiado o perderá su oportunidad.

"Enfóquese en el obstáculo, no en la persona" significa que nunca censure la personalidad de su contraparte ni critique con expresiones negativas como "Usted es injusto al pedir esa reducción de precios". Si lo hace así, la otra parte se colocará a la defensiva, el encuentro puede terminar en discusión y será más difícil alcanzar un acuerdo (Lussier, 2010, p. 137).

#### 4.2.8. Deje que la otra parte plantee la primera oferta

Esto le concede la ventaja, porque si la otra parte le ofrece más que su objetivo enfocado, usted puede cerrar el acuerdo. Por ejemplo, si espera recibir 35 000 dólares al año (su objetivo enfocado) y la otra parte le ofrece 40 000 dólares, ¿rechazar? Por otro lado, si recibe una oferta por 30 000 dólares puede darse cuenta de que puede ser poco y entonces trabajar en aumentar la compensación. Haga preguntas como ¿Cuál es el rango de sueldo? O ¿Cuánto espera pagar por un producto tan fino?

Trate de evitar negociar simplemente por el precio. Cuando las otras personas le presionan para hacer la primera oferta con una pregunta usual como, "Deme su mejor precio y nosotros le diremos si lo tomamos o no", trate de hacerles una pregunta como "¿Cuánto espera usted pagar?" o "¿Cuál es un precio razonable?" Cuando esto no funciona, diga algo como "Nuestro precio normal (o de lista) es xxx. Sin embargo, si me hace una propuesta, veré lo que puedo hacer por usted (Lussier, 2010, p. 137).

#### 4.2.9. Escuche y plantee preguntas para enfocarse en satisfacer las necesidades de la otra parte

Se debe crear la oportunidad para que la otra parte revele sus reservas y objeciones. Cuando habla da información, pero cuando hace preguntas y escucha, la recibe y le ayudará a superar las objeciones de la otra parte. Si insiste, una y otra vez, acerca de las características que tiene que ofrecer, sin averiguar cuáles son los atributos en los cuales la otra parte está realmente interesada, podría estar arruinando el trato. Haga preguntas como "¿El precio está fuera del 'Campo de juego'?" o bien "¿Es lo suficientemente rápido?" o "¿Falta alguna característica que desee?" Si la objeción es de un criterio de "deseo", como dos años de experiencia laboral y tiene sólo uno, mencione los atributos que sabe que quieren y que usted posee y así podría llegar a un acuerdo. Si la objeción es algo que no puede satisfacer, al menos lo averiguó y no pierde tiempo en buscar un trato que no "sucederá" (Lussier, 2010).

#### 4.2.10. No ceda demasiado rápido y pida algo a cambio

Quienes piden más reciben más, No se dé por vencido. Si su ventaja competitiva es el servicio y durante la negociación usted rápidamente cede por un precio inferior, pierde todo el valor en un minuto. Quiere satisfacer a la otra parte sin ceder demasiado durante la negociación. Recuerde no ir por debajo de su objetivo mínimo. Si es realista, esté preparado para retirarse. Cuando no obtiene lo que desea, tener otras opciones planeadas puede ayudar a darle poder de negociación. Si se retira, puede ser llamado de nuevo y si no, puede volver por el mismo precio bajo, pero no siempre. Si las otras partes saben que está desesperado o que sólo es pusilánime y aceptará un acuerdo inconveniente, es probable que se aprovechen de ello. ¿Alguna vez ha visto un anuncio de un producto que indique "¿Debo vender, urge el efectivo"?" ¿Qué tipo de precio cree que obtiene ese vendedor? También necesita evitar ser intimidado por comentarios como el siguiente, dichos en tono enérgico: "¿Esta bromeando? Es demasiado". Muchas personas reducirán rápidamente el precio, pero no tiene que dejar que eso suceda.

Sin embargo, cuando enfrenta un trato complejo, como un contrato con concesiones entre la gerencia y el sindicato, esté dispuesto a ser el primero en ceder. La otra parte tiende a sentirse obligada y luego puede corresponder a su vez con una concesión mayor a lo que cedió. Evite hacer concesiones unilaterales. Recuerde las que planeó (Lussier, 2010, p. 138).

#### 4.2.11. Aplazamiento

Tómese su tiempo. Cuando no parece haber ningún progreso, puede ser hábil y posponer las negociaciones.

La otra parte pospone y usted puede urgir. La otra parte señala: "Me reportaré con usted". Cuando no obtenga lo que desea, puede tratar de crear urgencia. Por ejemplo: "Este producto está de oferta y esta termina hoy". Sin embargo, la honestidad es la mejor política. La principal razón por la que las personas negociarán con usted es porque le consideran digno de confianza y le respetan. Establecer una relación de franqueza es el primer paso necesario para cerrar un trato. Si tiene otras opciones, puede utilizarlas para crear urgencia, como decir "Tengo otra oferta de trabajo pendiente, ¿cuándo me dejarán saber si me dan el empleo?".

Pero qué pasa si la urgencia no es válida (o no funciona) y la otra parte indica "Lo voy a pensar"; usted podría decir "Es buena idea". Luego, al menos revise las características importantes que a la otra parte le gustaron acerca de su trato propuesto y pregunte si satisface sus necesidades (Lussier, 2010, pp. 138-139).

Usted quiere posponer, la otra parte puede urgir. No permita que lo apresuren los demás y usted mismo no lo haga. Si no está satisfecho con el trato o prefiere buscar otras ofertas, indique a la otra parte que lo va a pensar. También puede necesitar pedir autorización de su gerente o de alguien más, que puede ser simplemente un consejo, antes de finalizar el trato. Si la otra parte crea urgencia, asegúrese de que sea realmente necesario. En muchos casos, puede obtener el mismo trato en una fecha posterior; no se deje presionar para cerrar un trato con el cual no está satisfecho o del que se pueda arrepentir más adelante. Si no quiere aplazarlo, ofrezca a la otra parte un momento específico en que se comunicará con ella y hágalo con más negociaciones preparadas o simplemente llame para decirle que no puede llegar a un acuerdo (Lussier, 2010, p. 139).

#### 4.2.12. Acuerdo o no acuerdo

##### *Acuerdo*

Una vez que el acuerdo se ha hecho, reafirmelo o confírmelo por escrito cuando sea apropiado. Es común dar seguimiento a un acuerdo con una carta de agradecimiento, volver a expresarlo para asegurarse de que las otras partes no han cambiado de opinión acerca de lo convenido. De igual modo, después de cerrar el trato, deje de venderlo. Cambie el tema a un asunto personal o váyase, según las negociaciones preferidas, a otra persona. Si ellos quieren una relación personal, quédese; si no, retírese (Lussier, 2010, p. 139).

##### *No acuerdo*

El rechazo, la negación y el fracaso pueden sucedernos a todos, incluso a las superestrellas.

La diferencia entre los perdedores y las superestrellas reside en la forma en que reaccionan al fracaso. Las personas exitosas siguen intentando, aprenden de sus errores y continúan el trabajo arduo; los fracasados, por lo general, no perseveran. Cuando no puede lograr un acuerdo, analice la situación e intente determinar qué hizo mal, para que pueda mejorar en el futuro. Puede también pedir consejo a la otra parte, como "Me di cuenta de que no obtuve el trabajo; gracias por su tiempo. ¿Me puede ofrecer alguna sugerencia para mejorar mi currículum y mis habilidades de entrevista o alguna otra idea que me ayude a obtener un trabajo en este campo?" (Lussier, 2010, pp. 139-140)

## Lectura seleccionada n.º 1

Lawrence Weinbach de Unisys Corporation a Yankee Hill Capital Management.

Naturaleza del líder (s/f). Maestría en gestión empresarial. [Guía de trabajo]. Disponible en el aula virtual.

**Vaya a Internet:** para aprender más acerca de Larry Weinbach y YH, visite su sitio web (<http://www.yankeehillcapital.com>) y para averiguar más acerca de Unisys Corporation visite: <http://www.unisys.com>

A manera de reflexión, puede responder a las siguientes preguntas, con la información específica del caso y del manual de autoestudio o con alguna otra que obtenga de internet o de otras fuentes.

1. ¿Qué tema importante de este capítulo (comunicación y conflicto) fue el principal enfoque de Weinbach cuando asumió el cargo de presidente de Unisys?
2. ¿Qué método de comunicación adoptó el presidente Weinbach durante sus primeros y escasos días de haber tomado el cargo, con clientes y accionistas y luego con los empleados?  
¿Qué método de comunicación utilizó principalmente con los tres grupos?
3. ¿El enfoque de comunicación de Weinbach estuvo en enviar o recibir mensajes?
4. ¿Cómo evalúa el uso de la retroalimentación de Weinbach?
5. ¿Qué estilo de manejo del conflicto aplicó Weinbach como presidente?
6. Weinbach tuvo un buen inicio, entonces ¿qué piensa usted que le llevó a su caída?
7. ¿Qué consejo daría a los demás para mejorar sus habilidades de comunicación?

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Hábitos de la victoria pública

Tema n.º3

## 1. Paradigmas de la interdependencia

En esta parte, el autor Stephen Covey nos invita a reflexionar sobre que antes de pasar al área de las victorias públicas, debemos recordar que la interdependencia efectiva solo puede construirse sobre la verdadera independencia. En otras palabras, debemos superar la victoria privada, que es aplicar los hábitos 1, 2 y 3 que hemos visto en la segunda unidad. "No se pueden recoger frutos cuando faltan las raíces. Este es el principio de la secuenciación: la victoria privada precede a la victoria pública. El autodomínio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros" (Covey, 1996, p. 237).

Entonces, recordemos lo que hemos visto; primero, debemos alcanzar una independencia que nos da esa libertad para elegir con nuestra autoconciencia para ser proactivos, para empezar con un fin en mente y para poner siempre primero lo primero.

Más adelante nos habla de lo siguiente:

La cuenta bancaria emocional es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano. Si aumento mis depósitos en una cuenta bancaria emocional de la que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces, en el caso de que la necesite (Covey, 1996, p. 239).

Aquí es importante comentar lo que nos dice Maxwell J. (2007, p 11): "La persona más difícil de dirigir siempre es usted mismo", "Dirigirme a mí mismo, ese siempre ha sido mi desafío más grande como líder", y esto se condice con la propuesta de Covey, pues si hemos estudiado los primeros tres hábitos, simplemente académicamente, por simple cultura general y no hemos realizado el esfuerzo por ponerlos en práctica, por incorporarlos en nuestra vida, por lograr esa independencia de pensamiento y acción, entonces estaremos perdiendo el tiempo vanamente.

## 2. Cuarto hábito: Pensar en ganar/ganar

Para este cuarto hábito, Covey inicia contando la historia de un gerente que desea cooperación en su empresa, y fomenta el paradigma de la competencia. Día a día, ofrece una cosa y espera otra; es decir, motiva al individualismo y espera el trabajo en grupo. Entonces el paradigma era defectuoso, pues pretendía obtener la cooperación partiendo de un espíritu competitivo. A partir de ello explica los seis paradigmas de interacción humana:

- Ganar / ganar . Pierdo / pierdes
- Gano / pierdes . Gano
- Pierdo / ganas . Ganar / ganar o no hay trato

Por razones de espacio vamos a tratar únicamente el ganar/ganar, dado que los otros de alguna forma los hemos tocado en la unidad de estilos en el manejo de conflictos. "Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo" (Covey, 1996, p. 264).

Este principio ganar/ganar es fundamental para tener éxito en las relaciones laborales, comerciales e incluso amicales, pues estamos dispuestos a buscar solución benéfica para ambas partes.

### 3. Quinto hábito: Procure primero comprender, y después ser comprendido

Este quinto hábito tiene que ver con el carácter y la comunicación. Covey nos plantea aquí que muchas veces no escuchamos a la otra persona, sino que nos proyectamos ante ella. Nos da una serie de ejemplos muy útiles en la forma cómo la gente se queja de que no entiende a sus hijos o parejas, pero a partir de lo que ellos dicen.

Yo deseo resaltar lo que nos plantea sobre la

escucha empática, es decir, escuchar con la intención de comprender. Quiero decir procurar primero comprender, comprender realmente. Se trata de un paradigma totalmente distinto. La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente (Covey, 1996, p. 310).

Esto reviste una singular importancia para la comunicación, que hemos trabajado anteriormente, pues asegura un proceso efectivo, garantiza una retroalimentación adecuada y permite un mejor clima laboral.

Maxwell J. (2007, p. 49) plantea que "Los mejores líderes son los que saben escuchar". "La persona promedio sufre de tres delirios: (1) que es un buen conductor, (2) que tiene un buen sentido del humor, y (3) que sabe escuchar". Fíjense que importante y qué común es no ver el error en nosotros y catalogarlos en función de nuestro parámetro, creencia o paradigma, para creer que cuando alguien nos está hablando, debemos interpretarlos desde nuestro punto de vista y no desde el suyo. Mirarlo a los ojos, observar su lenguaje corporal, sentir sus emociones; eso es parte de la escucha activa, y para practicarla debemos concentrarnos en la otra persona.

### 4. Sexto hábito: La sinergia

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos que hemos examinado nos preparan para crear el milagro de la sinergia. ¿Qué es la sinergia? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no solo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante (Covey, 1996, pp. 338-339).

Este hábito, entonces, nos permite de alguna manera unificar lo trabajado anteriormente, complementarlo y darle sentido en la aplicación en nuestra vida.

Podemos ser sinérgicos dentro de nosotros mismos incluso en un ambiente muy adverso. No es obligatorio sentirse afectado por los agravios. La energía negativa puede esquivarse dando un paso a un lado; podemos buscar lo bueno de los otros y utilizarlo, por diferentes que sean de nosotros, para mejorar nuestro punto de vista y ampliar nuestra perspectiva (Covey, 1996, p. 366).

Vea, amigo lector, qué importante es "ser sinérgicos dentro de nosotros mismos", esto nos da a entender que a veces necesitamos tener claro si nuestros esfuerzos van en el mismo sentido, o nos sabotamos o realizamos una contracampaña para alcanzar lo que queremos.

## **Actividad n.º 1**

Foro de discusión sobre el uso del poder y sus tácticas de influencia en la sociedad actual.

### **Instrucciones**

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema el uso del poder y sus tipos en la sociedad actual.
- Lea y analice los temas 1 y 2 del manual.
- Responda en el foro a las preguntas acerca de:
  - ¿Cuál es el tipo de poder más adecuado según su criterio?
  - ¿Cuál es la relación que genera entre líderes y seguidores, cuando constantemente se utiliza el poder coercitivo?



## Glosario de la Unidad III

---

**E**

**Expertise**

Grado de conocimiento y habilidades que posee alguien.

**I**

**Innovación**

Capacidad para generar nuevas ideas.

**R**

**Retroalimentación**

Mecanismo por el cual se le informa a otra persona del rendimiento que tuvo en su desempeño.



## Bibliografía de la Unidad III

---

- Barcenilla Paz, S. (2014). *El éxito personal, familiar y profesional mediante el coaching*. Madrid: Cultural.
- Cornejo, M.A. (2006). *El poder del líder*. Lima: Servicios Especiales de Edición.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Hitt, M., Ireland, R., & Duane-Hoskisson R. E. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Hughes, R. G., & Robert-Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Lussier, R., & Achua, Ch. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4a ed.)*. México: Thomson Editores.
- Maxwell, J. C. (2007). *El manual de liderazgo*. Tenesse (EE. UU.): Grupo Nelson Inc.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.



## Autoevaluación n.º 3

---

1. **Cuando el material nos dice: Paso 1 Historial: comience con una síntesis de carrera que incluya lo fundamental hasta la fecha. Paso 2 Planes: a continuación, exprese cuáles son sus metas profesionales y Paso 3: haga una pregunta, estamos hablando de:**
  - a. Desarrolle su red
  - b. Cree su autopromoción en un minuto
  - c. Realice entrevistas para formar sus redes
  - d. Haga entrevistas programadas
  - e. Mantener su red
  
2. **Dentro del proceso de realizar entrevistas de creación de redes, cuando nos dice: “haga la tarea previa a la reunión y defina una serie de preguntas que plantear durante la entrevista”, se plantea como:**
  - a. Establezca un entendimiento mutuo.
  - b. Mencione su autopromoción de un minuto.
  - c. Plantee las preguntas preparadas.
  - d. Obtenga contactos adicionales para su red.
  - e. Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar.
  
3. **Dentro del proceso de realizar entrevistas de creación de redes, cuando nos dice: “el enviar una nota de agradecimiento, junto con otra tarjeta de presentación o currículo y dar seguimiento con su progreso”, pertenece a :**
  - a. Establezca un entendimiento mutuo.
  - b. Mencione su autopromoción de un minuto.
  - c. Dé seguimiento con una nota de agradecimiento y con un reporte de estatus.
  - d. Obtenga contactos adicionales para su red.
  - e. Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar.
  
4. **La creación de redes comparte algo con la política y el poder:**
  - a. Las personas
  - b. Los objetivos organizacionales
  - c. Líderes y seguidores
  - d. La influencia
  - e. Influir y ayudarse entre sí

5. **“Si un individuo fue útil para encontrarle un nuevo puesto, asegúrese de hacerle saber el resultado”.**  
**Esto pertenece a:**
- Obtenga contactos adicionales para su red.
  - Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar.
  - Establezca un entendimiento mutuo.
  - Mantener su red.
  - Plantee las preguntas preparadas.
6. **En cuanto a la realización de entrevistas de creación de redes, cuando dice “Expresé con nitidez el propósito de la reunión; sea claro en cuanto a que no está solicitando empleo” :**
- Plantee las preguntas preparadas.
  - Establezca un entendimiento mutuo.
  - Mencione su autopromoción de un minuto.
  - Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar.
  - Dé seguimiento con una nota de agradecimiento.
7. **Cuando en el Autoinstructivo nos dice: “siempre pregunte con quién más debe hablar. La mayoría de las personas puede proporcionarle dos o tres nombres, así que si solo se le ofrece uno, solicite más”, pertenece a:**
- Establezca un entendimiento mutuo.
  - Plantee las preguntas preparadas.
  - Obtenga contactos adicionales para su red.
  - Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar.
  - Mencione su autopromoción de un minuto.
8. **El poder \_\_\_\_\_ se basa en el poder legítimo de quien lo ostenta y el cual es conferido por la organización.**
- Legítimo
  - De recompensa
  - Coercitivo
  - De conexión
  - Por información

9. El poder \_\_\_\_\_ se basa en la habilidad y conocimiento del usuario.
- De recompensa
  - Experto
  - De referencia
  - De conexión
  - Coercitivo
10. El poder \_\_\_\_\_ se fundamenta en la capacidad de quien lo ejerce para influir en los demás con algo de valor para ellos.
- De referencia
  - De conexión
  - Coercitivo
  - De recompensa
  - Experto
11. Al ganar y mantener el control sobre la evaluación del desempeño de sus empleados y determinar sus aumentos, promociones y otras recompensas, qué tipo de poder está aumentando:
- De recompensa
  - Experto
  - De referencia
  - De conexión
  - Coercitivo
12. Si constantemente asisto a reuniones de las asociaciones comerciales o profesionales y leo sus publicaciones para mantenerme al día con las tendencias actuales, ¿qué tipo de poder estoy incrementando?
- De recompensa
  - Experto
  - De referencia
  - De conexión
  - Coercitivo

**13. Si acrecentamos nuestras habilidades con las personas sobre la base de las relaciones que tenemos y el trato que les brindamos a nuestros compañeros de trabajo, ¿de qué poder se trata?**

- a. De recompensa
- b. Experto
- c. De referencia
- d. De conexión
- e. Coercitivo

**14. El uso apropiado del poder legítimo se da cuando:**

- a. El gerente ofrece recompensas a los trabajadores que hagan el trabajo.
- b. Los empleados están de acuerdo con cumplir con la autoridad administrativa a cambio de los beneficios de la participación.
- c. Los empleados no aceptan las decisiones del jefe pues no lo consideran competente.
- d. El gerente dispone que la gente cumpla sus obligaciones, bajo apercibimiento de no hacerlo.
- e. El gerente deja que actúen todo por su cuenta.

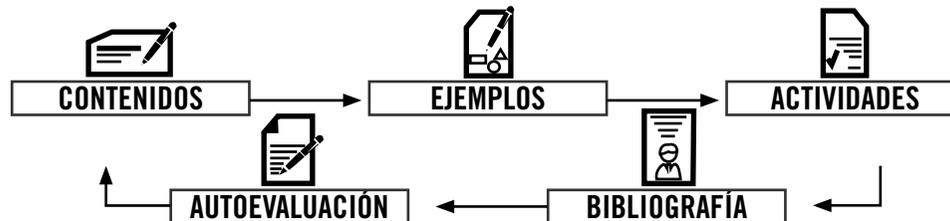
**15. En el proceso de desarrollar su red de contactos, ¿de qué nos sirve tener preparada nuestra autopromoción en un minuto?**

- a. Para estar preparados y aprovechar una oportunidad.
- b. Para autoconocernos mejor.
- c. Para autoevaluarnos.
- d. Para promocionarnos en las redes sociales.
- e. No nos sirve de mucho.



## UNIDAD IV TRABAJO EN EQUIPO

### DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD IV



### ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

**Resultados del aprendizaje de la Unidad IV:** Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de demostrar capacidades para organizarse en equipo apoyándose mutuamente y aplicando los hábitos de la gente altamente efectiva.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p><b>Tema n.º 1: Liderazgo en equipo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Grupo y equipo de trabajo.</li> <li>Características de los equipos efectivos.</li> </ol> <p><b>Tema n.º 2: Coaching</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Cómo brindar retroalimentación de <i>coaching</i>.</li> <li>Qué es la crítica y por qué no funciona.</li> <li>Modelo de <i>coaching</i> para los empleados que se desempeñan por debajo de los estándares.</li> </ol> <p><b>Lectura seleccionada n.º 1</b> <b>El Ranch Golf Club.</b></p> <p><b>Tema n.º 3: Innovación, creatividad y motivación inteligente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Innovación.</li> <li>Creatividad.</li> <li>Motivación inteligente.</li> </ol> <p><b>Tema n.º 4: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Afile la sierra</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Séptimo hábito: Afile la sierra.</li> <li>¿Cómo lo ponemos en práctica?</li> </ol> <p><b>Autoevaluación de la Unidad IV</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identifica las diferencias entre los grupos y equipos de trabajo.</li> <li>Desarrolla capacidades de colaboración y se integra a equipos de trabajo.</li> <li>Demuestra capacidad para organizarse en equipo apoyándose mutuamente.</li> <li>Demuestra habilidades de trabajo en equipo para adoptar uno o varios de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.</li> </ol> <p><b>Actividad n.º 1</b></p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre la aplicación de los hábitos en nuestras vidas.</p> <p><b>Control de lectura n.º 1</b></p> <p>Evaluación de los temas 1, 2, 3 y 4.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla habilidades blandas en forma asertiva.</li> <li>Aplica los hábitos de la gente altamente efectiva en su vida.</li> </ol>

## Liderazgo en equipo

### Tema n.º1

*El trabajo en equipo ha evolucionado en las organizaciones de tal manera que, en los últimos años, se ha convertido en un mecanismo fundamental para encontrar una mejor productividad. Vamos a analizar los tipos de equipos y la productividad de los mismos.*

“El trabajo en equipo es una forma de vida en la organización posmoderna. Los equipos se han convertido en la estructura básica mediante la cual se hace el trabajo en las organizaciones” (Lussier, 2010, p. 280). Esto es sumamente importante hoy en día, dado que, como hemos comentado a lo largo de este manual, las organizaciones no buscan actitudes de liderazgo solamente en los jefes o gerentes, sino en todas las personas que interactúan en la organización; de la misma manera, buscan actitudes de trabajo en equipo en los miembros de la organización.

Desde principios de la década de 1990, diversos estudios han reportado mayores cifras de corporaciones estadounidenses que utilizan equipos para completar las tareas organizacionales. Las razones para esta tendencia son evidentes. Incontables empresas, grandes y pequeñas, enfrentan serios desafíos debido a una economía global dinámica y compleja; retos que han cuestionado la eficacia de los métodos de administración tradicionales. Algunos de estos desafíos incluyen las demandas en aumento de los clientes por una mejor calidad de los productos y servicios a precios más bajos, la globalización, los avances tecnológicos y la presión de los competidores y proveedores. Debido a esta tendencia, numerosas organizaciones buscan empleados que posean habilidades de liderazgo en equipos.

Con base en algunas estimaciones, más de 50 por ciento de todas las organizaciones y 80 por ciento de aquellas de más de 100 empleados utilizan alguna forma de equipos. Innumerables organizaciones han practicado la reingeniería de sus procesos y procedimientos de trabajo para adaptarlos a los equipos. Existe una evidencia creciente de que el uso de equipos ha llevado a mejoras de desempeño deseables para numerosas organizaciones en una variedad de industrias. Algunos ejemplos específicos de los resultados de equipos incluyen los siguientes:

- Una empresa grande de estampados creó equipos de mantenimiento facultados para tomar decisiones, que se encargaron de mejorar la funcionalidad de máquinas específicas en la operación para mantenimiento preventivo y de rápida respuesta, lo que resultó en una reducción de 28 por ciento en el tiempo de descompostura de la maquinaria.
- Por medio de los equipos autodirigidos, una planta de fabricación de electrodomésticos aumentó 22 por ciento la productividad.
- Una operación de almacenamiento grande redujo el tiempo de ciclo de compra en un día completo mediante la creación de un equipo de mejora operativa que gozaba del respaldo total de la alta gerencia.
- Al crear y otorgar facultades de decisión a un nuevo equipo de seguridad, una fábrica de muebles de tamaño mediano redujo 30 por ciento el tiempo perdido por lesiones en el trabajo.

Sin embargo, no todos los esfuerzos de equipos han resultado en éxitos. En algunos casos, el uso de equipos ha ocasionado consecuencias negativas como mayores costos, tensión y una cohesión más baja del grupo. Para evitar estos resultados, se recomienda que una organización plantee preguntas cruciales de sí misma antes de dar la bienvenida al concepto de equipos, cómo estos diluirán las capacidades organizacionales importantes, cuánta realineación de la infraestructura se requerirá, si los líderes adoptarán el concepto de equipos y cambiarán sus

estilos para adaptarse, si los equipos pueden desempeñar las tareas antes realizadas por los individuos, y qué tan arduo será desarrollar las habilidades de solución de problemas de equipo. En este capítulo se abordan varios temas relacionados con los equipos convencionales y la tendencia en surgimiento hacia los equipos autodirigidos (Lussier, 2010, pp. 280-281).

## 1. Grupo y equipo de trabajo

Comencemos por aclarar qué es un grupo y un equipo, pues a pesar de ser un tema moderno y muy común hoy en día, puede seguir habiendo confusiones. “Un **equipo**, una unidad de individuos independientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas, comunes, por las cuales se hacen responsables” (Lussier, 2010, p. 281). Diversos autores han confirmado, asimismo, que la concepción de grupo no es la misma que la de equipo; por tanto, los objetivos no siempre son aglutinadores.

Revisemos la propuesta de Huerta y Rodríguez:

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 (2006, p. 141).

Para entenderlo más simplemente, podríamos mencionar un ejemplo clásico con el grupo de vendedores de una empresa cualquiera; el jefe siempre se referirá a ellos como su equipo de ventas, pero si todos tienen metas individuales por comisiones, entonces no son para nada un equipo, sino un grupo.

### 1.1 Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Existen muchas diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo. Vamos a referirnos a algunas de ellas propuestas por autores y adicionaremos otras que hemos observado en nuestra experiencia profesional:

- “El equipo de trabajo responde en su conjunto por el trabajo realizado, mientras que en el grupo cada persona responde individualmente” (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 141).
- “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)” (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 141).
- “Mientras que los grupos se enfocan en el desempeño individual, las metas y la confianza en las capacidades individuales, los equipos cuentan con una mentalidad colectiva que se enfoca en 1) compartir información, ideas y perspectivas; 2) tomar decisiones que respalden a cada individuo para realizar mejor su propio trabajo, y/o 3) reforzar entre sí los estándares de desempeño individuales” (Lussier, 2010, p. 281).
- “Los miembros de los equipos tienden a compartir responsabilidades, mientras que los integrantes de un grupo, en ocasiones, trabajan ligeramente en forma más independiente con una mayor motivación por alcanzar las metas personales” (Lussier, 2010, p. 281).
- “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) (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 141).

- “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” (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 141).

## 1.2 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” (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 139). Son las siguientes:

### 1.2.1 Formación.

En la etapa inicial; el grupo se forma y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable. 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.

### 1.2.2 Tormenta.

Conforme los miembros de grupo se sienten más cómodos uno con otros, se puede presentar cierta resistencia a la estructura del grupo. Es en 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.

### 1.2.3 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.

### 1.2.4 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.

### 1.2.5 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 (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 139).

## 1.3 Tipos de equipos

La metamorfosis estructural parece ser la única constante en la vida organizacional de la actualidad. Las estructuras organizacionales tradicionales, conocidas por sus diseños estables, cambian en favor de otros más fluidos que puedan responder a tendencias externas del entorno. Estos diseños flexibles incluyen una estructura más plana y horizontal, un enfoque acerca de las nuevas formas para motivar a los empleados y el uso de equipos en lugar de estructuras funcionales. Por ejemplo, una empresa de manufactura podría hacer uso de diversos equipos, incluidos los de mejora de calidad, de solución de problemas, productivos y autodirigidos, transfuncionales, de integración de tecnología, virtuales transfuncionales y de seguridad. Con el paso de los años, la competencia

creciente, de naturaleza global y tecnológica de los mercados, ha forzado a las organizaciones a adoptar diferentes tipos de equipos; los cuales van desde los funcionales hasta los transfuncionales y luego, los autodirigidos. Analizaremos los tres tipos en esta sección (Lussier, 2010, p. 293).

### **1.3.1 Equipo funcional**

Hace cien años, Frederick Taylor llamado el "padre de la administración científica" dio la bienvenida a un enfoque de liderazgo en el cual los gerentes se hacen a sí mismos expertos funcionales, dividen los procesos de trabajo en tareas repetitivas y simples y además tratan a los trabajadores como partes intercambiables. El equipo funcional en su mayoría está constituido por el gerente funcional y un pequeño grupo de empleados de la línea del frente dentro de este departamento. Un equipo funcional es un grupo de empleados que pertenecen al mismo departamento funcional, como marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que comparten un objetivo común.

Con el tiempo, las desventajas de este enfoque se hicieron evidentes, mientras los trabajadores sufrieron de aburrimiento debido a la naturaleza repetitiva de sus puestos. La estructura del equipo funcional por lo general es más jerárquica con el líder funcional, quien toma todas las decisiones y espera que sus seguidores las implementen (Lussier, 2010, p. 293).

### **1.3.2 Equipo transfuncional**

Cada vez más, las organizaciones encuentran entornos externos, los cuales son complejos y muy dinámicos, así mismo exigen estructuras menos jerárquicas. En las organizaciones más planas de la actualidad, completar las tareas con frecuencia requiere de cooperación a través de las fronteras, como entre las áreas funcionales o divisiones. A los individuos se les pide de manera continua que crucen las fronteras funcionales y formen equipos con individuos de otras disciplinas funcionales a fin de lograr un objetivo en común. El equipo multifuncional se compone de diversos miembros con diferentes antecedentes, conocimiento, experiencia y expertise (conocimiento experto), quienes puedan resolver problemas y también ayudar en la toma de decisiones. Otro nombre para este tipo de equipo es el de equipo transfuncional, el cual está constituido por miembros de diferentes departamentos funcionales de una organización quienes se reúnen para realizar tareas únicas a fin de crear productos o servicios nuevos o no rutinarios. Los miembros del equipo pueden también incluir representantes de organizaciones externas, como proveedores, clientes y socios de joint ventures.

La premisa detrás del concepto de equipo transfuncional es que la interacción, cooperación, coordinación, comparación de información y fertilización cruzada de ideas entre las personas de distintas áreas funcionales (producción, marketing, investigación y desarrollo y demás) logra productos-servicios de mejor calidad con ciclos de desarrollo más breves. Esto es en especial verdadero para equipos transfuncionales encargados del desarrollo de productos o servicios innovadores o nuevas tecnologías. Aquí, el manejo de las interacciones humanas y la coordinación de la transferencia de conocimiento y de ideas entre los individuos y los grupos funcionales puede ser el aspecto más desafiante del trabajo (Lussier, 2010, p. 294).

### **1.3.3 Equipo virtual**

Con la tecnología de comunicación moderna han arribado los equipos virtuales. En particular, las tecnologías nuevas y avanzadas proporcionan los medios para que el trabajo disperso (en diferentes ocasiones) y fuera de sincronización (a distintos tiempos)

todavía se realice en escenarios de equipos. Esta estructura de trabajo se conoce como equipo virtual y se puede organizar a lo largo de líneas funcionales o transfuncionales. Un equipo virtual es uno cuyos miembros están distribuidos en forma geográfica, lo que les exige trabajar a través de medios electrónicos con interacciones mínimas frente a frente. Un número creciente de organizaciones utilizan los equipos virtuales para proporcionar flexibilidad a los recursos humanos, capacidad de respuesta en el servicio al cliente, innovación y velocidad en la conclusión de los proyectos. Los equipos virtuales presentan una colaboración significativa, desafíos de comunicación y liderazgo que, si no se manejan en forma adecuada, tienen la probabilidad de obstaculizar la interacción en el equipo, la compartición de la información y la integración del conocimiento, todo lo cual resulta decisivo para el éxito. Las recomendaciones para afrontar estos desafíos incluyen enfocar la atención en temas tecnológicos e interpersonales, con los líderes de equipo alerta a los temas de las relaciones y la comunicación. Los líderes de equipos virtuales exitosos establecen y mantienen la confianza y el compromiso dentro del equipo al asegurarse de que la infraestructura necesaria esté en su lugar (Lussier, 2010, p. 296).

### 1.3.4 Equipo autodirigido (EAD)

Los desafíos para tener éxito en una economía global han alcanzado nuevos niveles, mientras las empresas pugnan por desarrollar y sostener ventajas competitivas con una intensidad nunca antes vista y con el conocimiento de que el entorno de negocios se vuelve cada vez más turbulento. Para superar estos desafíos y volverse más competitivo, las empresas estadounidenses de todos tipos y tamaños reconocen la necesidad de cambios en sus estructuras internas y culturas. Tendrán que crear opciones para dirigir y controlar las estructuras jerárquicas, modificar la forma en que se toman las decisiones, redefinir los puestos y corregir los supuestos que tienen los gerentes acerca de cómo liderar. Para superar estos retos, un enfoque novedoso que ha estado ganando terreno es el equipo de trabajo autodirigido.

Los equipos autodirigidos (EAD) son aquellos relativamente cuyos miembros comparten o rotan responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia. Los equipos autodirigidos por lo general son transfuncionales en la constitución de sus miembros y cuentan con una amplia flexibilidad en áreas de decisión como dirigirse a sí mismos, planear y programar el trabajo además de emprender acciones para resolver los problemas. Dentro del equipo, los miembros establecen metas de tareas para las áreas específicas de responsabilidad que respaldan el logro de los objetivos generales del equipo. La percepción general es que estas características hacen que los equipos autodirigidos sean más adaptables y proactivos en su comportamiento que el equipo tradicional (Lussier, 2010, p. 296).

## 2. Características de los equipos efectivos

Los equipos varían en términos de su eficacia. Algunos son efectivos y otros no. Por tanto, la pregunta evidente se convierte en ¿qué hace que un equipo tenga éxito y otro no? De acuerdo a algunos autores, existen cinco disfunciones que cada equipo debe superar para ser efectivo: falta de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y de atención por los resultados. Gran parte de la bibliografía presenta la eficacia del equipo como una función dependiente de factores internos y externos. Como respaldo a este punto de vista, un modelo de eficacia del equipo se enfocó en procesos de equipo internos como aprendizaje de grupo, autoliderazgo, interdependencia y cohesión de equipos (también conocida como potencia de grupo) como factores de influencia en la eficacia del equipo. Otro modelo examinó

tres factores contextuales (diseño de equipo, recursos y recompensas organizacionales y ayuda del proceso) como determinantes de la eficacia del equipo, la cual tiene tres componentes: 1) el desempeño de la tarea: el grado al cual la producción del equipo (producto o servicio) satisface las necesidades y expectativas de quienes la utilizan; 2) el proceso grupal: grado al cual los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar cada vez mejor juntos en el tiempo y, 3) la satisfacción individual: grado al cual la experiencia del grupo, en balance, es más satisfactoria que frustrante para los miembros del equipo.

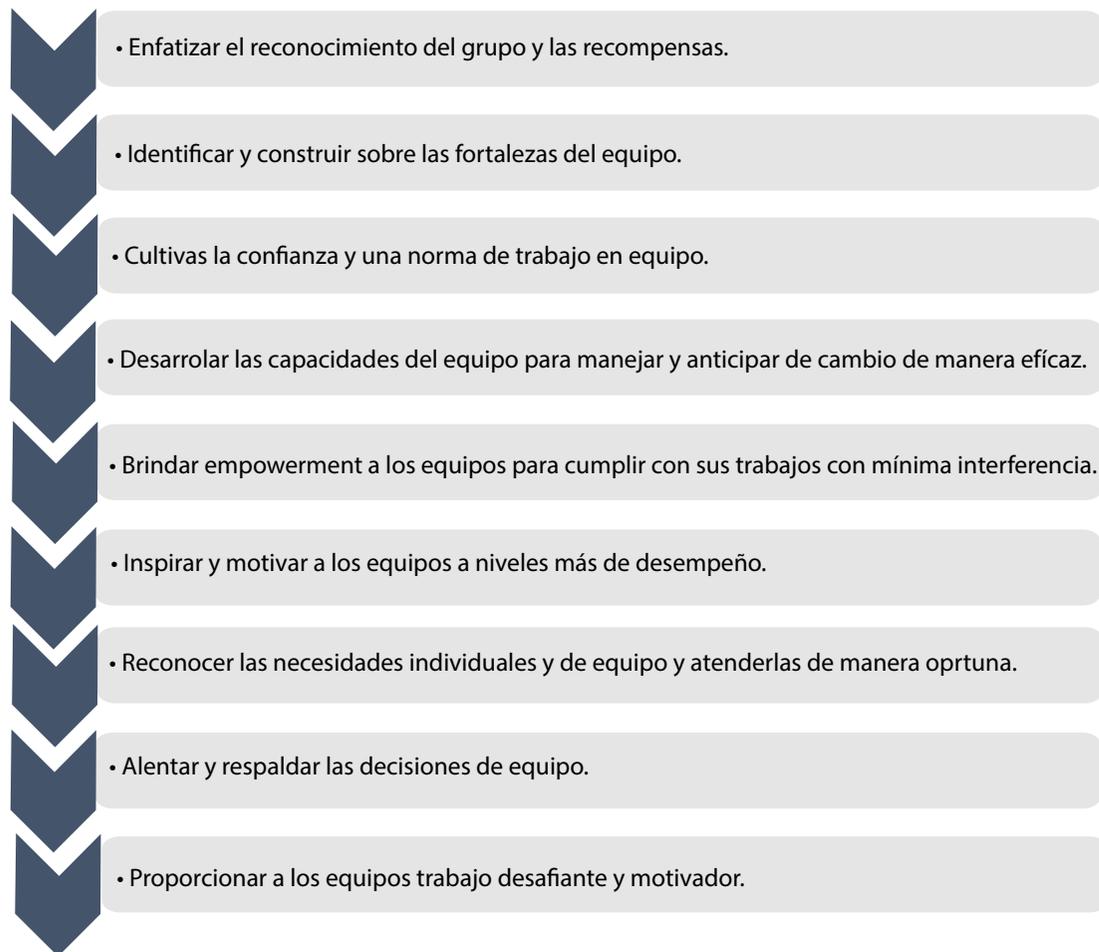


Figura 16. Condiciones de un buen líder de equipos. Fuente: Lussier, 2010, p. 288.

Esta definición abarca diversos resultados de desempeño que otras personas han utilizado como base para evaluar la eficacia del equipo. Estos incluyen innovación, eficiencia, calidad y satisfacción de los empleados. Los equipos innovadores son aquellos con la capacidad para responder en forma rápida a las necesidades y cambios del entorno con soluciones creativas. Son equipos que han dominado lo que algunos estudios llaman "aprendizaje en equipo". El aprendizaje en equipo es la adquisición, combinación, creación y compartición colectivos del conocimiento. Los equipos eficientes permiten a las organizaciones alcanzar metas con menos recursos. La calidad se refiere a la capacidad del equipo para lograr resultados superiores con menos recursos y exceder las expectativas de los clientes. La satisfacción mide la capacidad del equipo para mantener el compromiso de los empleados y el entusiasmo por el esfuerzo en equipo al lograr no sólo los objetivos del mismo sino también las necesidades personales de sus miembros.

Entender qué hace que los equipos sean efectivos es de evidente importancia para los líderes organizacionales. Con base en la bibliografía pertinente acerca de la eficacia de los equipos,

en esta sección se resumen los siguientes factores como característicos de los equipos efectivos: sus normas, liderazgo de equipo, cohesión e interdependencia del equipo, composición del equipo, estructura del equipo además del respaldo organizacional. La característica final de los equipos efectivos que demanda atención particular es la última que se analiza en esta sección: un equipo efectivo también es uno muy creativo (Lussier, 2010, p. 285).

### 2.1. Habilidades de liderazgo para juntas de equipo eficaces

Un tema importante que nos plantea Lussier (2010, pp. 300-305) es que las reuniones van a ser productivas, cuando el líder sepa organizarlas bien, y entender que cada miembro con el que cuenta tiene una habilidad o reacción especial y particular para manejar su participación. Nos habla por ejemplo de la planeación de juntas y la asignación de roles, así como el poder manejar adecuadamente a algunos miembros que podrían ser considerados problemáticos, como el silencioso, parlanchín o aburrido; quizás usted pueda ponerle otros nombres en sus empresas, organizaciones o lugares de trabajo, pero lo importante será ser consciente que los tenemos y que debemos de tener una estrategia para lidiar con ellos.

### 2.2. Equipos autodirigidos.

En la sección 1.1.3 ya lo tratamos como tipo de equipos; lo que aquí nos recomienda ver Lussier (2010, pp. 305-309) es la naturaleza y aporte que brinda hoy en día a las organizaciones, pues les permite libertad de acción para una adecuada toma de decisiones y desarrollar una dirección y control sobre los proyectos como unidades meta. Por ello nos muestra sus beneficios y los lineamientos para mejorar la eficacia de los EAD.

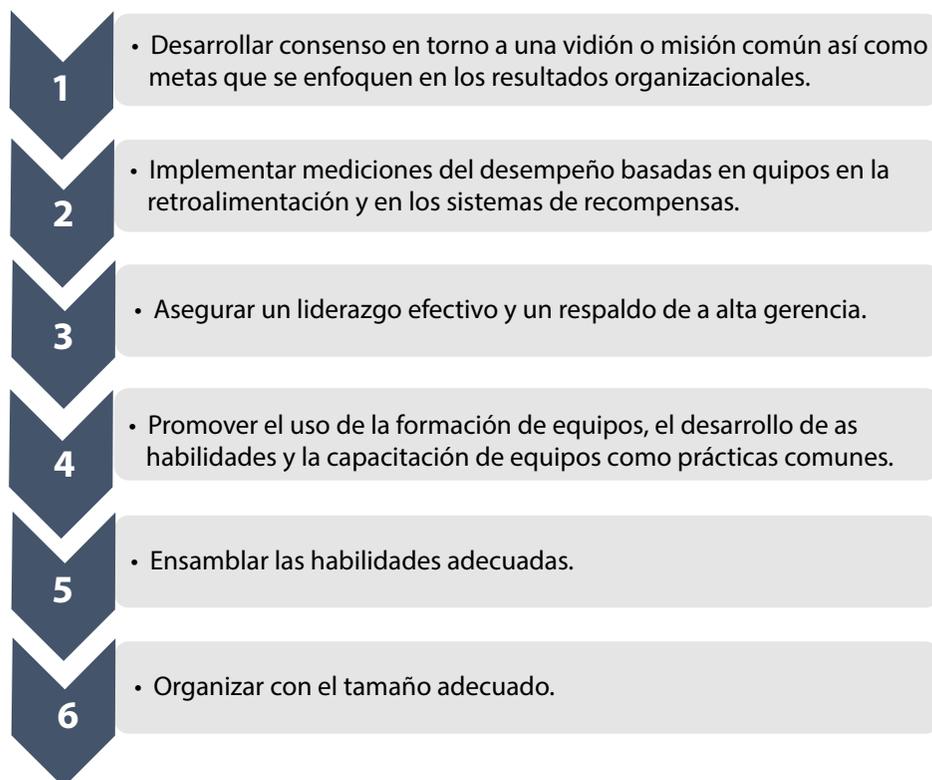


Figura 17. Factores de éxito de los equipos autodirigidos. Fuente: Lussier, 2010, p. 295.

# Coaching

## Tema n.º2

*El coaching es una herramienta de apoyo y fortalecimiento de habilidades, que permite el desarrollo de las personas mediante la orientación de un coach y un entrenado. Aquí revisaremos su definición, algunos ejemplos de aplicación y la diferencia que se tiene con la crítica.*

El *coaching* lo considero un apasionante tema, pues muchas de las personas con las que he conversado que han participado en algún proceso de los diferentes tipos de *coaching* que existen, coinciden en señalar que les ha ayudado a mejorar y cambiar sus formas de ver la vida. Desde nuestra perspectiva, en el centro de liderazgo, las veces que hemos aplicado el *Coaching Ontológico* nos ha dado muy buenos resultados con los jóvenes. Ahora, dado que muchos lo consideran una industria nueva, vamos a revisar varias opiniones y definiciones al respecto. McManus señala:

El *coaching* es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el *coaching* y ayudarlo a lograr sus metas (2006, p. 4).

Para definir más ampliamente el *coaching*, estamos revisando lo que nos plantean diferentes autores a través de la recopilación efectuada por Renton.

La nueva y no regulada industria del *coaching* deriva de muchas diferentes, y algunas veces conflictivas, disciplinas, teorías y metodologías que son tanto las fortalezas como una fuente de confusión para aquellos que busca sus servicios (Renton, 2010, p. 9).

Un proceso sistemático, dirigido a los objetivos y orientado hacia los resultados en el cual una persona facilita un cambio sostenido en otro individuo o grupo a través del impulso del aprendizaje guiado por la propia voluntad y del crecimiento personal de los receptores del *coaching*. Antony Grant y Michael Cavanagh (Renton, 2010, p. 10).

El *coaching* es destrabar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarla a aprender en lugar de enseñarle. Tim Gallwey (Renton, 2010, p. 11).

Un conjunto de comportamientos por parte de un coach (consultor) que ayuda al cliente a desarrollar una nueva forma de percibir, sentir y conducirse en situaciones que están definidas por el cliente como problemáticas. Edgar Schein (Renton, 2010, p. 11).

Finalmente, según Lussier,

El *coaching* se basa en la retroalimentación y las comunicaciones: abarca dar retroalimentación, la cual requiere retroalimentación. En esta sección se analiza el *coaching* y el liderazgo, la forma de dar retroalimentación y lo que es la crítica, y por qué esta no funciona (2010, p. 201).

## 1. Cómo brindar retroalimentación de *coaching*

Cuando las personas escuchan la palabra *coaching*, con frecuencia piensan en atletas, pero los gerentes también deben buscar un desempeño constante y la mejora continua. Las habilidades de *coaching* de los atletas se utilizan con éxito en el mundo de los negocios. Si usted alguna vez ha tenido un buen coach, piense en el comportamiento que aquel utilizó y le ayudará a mantener y mejorar su desempeño y el de los demás miembros del equipo. La próxima vez que asista a un evento deportivo, dé un vistazo a los coaches y aprenda algunas formas de brindar *coaching* a los empleados.

A continuación, se analizan algunos lineamientos que le facilitarán ser un coach efectivo. Los lineamientos están diseñados principalmente para utilizarlos con empleados que hacen un buen trabajo. De acuerdo con la definición de *coaching*, el enfoque está en mantener y mejorar el desempeño de manera continua.

### 1.1. Desarrollar una relación laboral de respaldo

El jefe experimentado debe ser un coach para los novatos. La investigación ha mostrado que es el contribuyente más importante para el éxito de los empleados y su retención en la empresa en su relación con el gerente. Este y el empleado no tienen que ser amigos personales y socializar juntos; se trata de tener una buena relación de trabajo. En su trato con los seguidores debe comunicar su interés por ellos como individuos y su compromiso para brindarles un coaching que los lleve al éxito. Una relación laboral de respaldo puede fomentar entusiasmo y compromiso para una mejora continua del desempeño.

### 1.2. Elogiar y reconocer

¿Por qué elogiar y reconocer a los empleados por hacer su trabajo? La razón es simple: les motiva para mantener y aumentar el desempeño. No podemos enfatizar suficiente la relevancia de elogiar y reconocer. El reconocimiento incluye elogios, premios y ceremonias de reconocimiento. Los premios incluyen certificados de logro, una carta de recomendación, una insignia, una placa, un trofeo, una medalla, un listón, ropa, efectivo, viajes, alimento, nombramiento como empleado del mes y demás.

Los premios son actos simbólicos de agradecimiento por las contribuciones al éxito de la organización. Las ceremonias de reconocimiento aseguran que los logros individuales, de equipo y de unidades de trabajo sean reconocidos por lo demás en la organización.

### 1.3. Evitar la culpa y la vergüenza

El objetivo del *coaching* es cultivar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los empleados. Así, cualquier comportamiento de liderazgo que se enfoque en hacer que la persona se sienta mal no ayudará a desarrollar al empleado.

### 1.4. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona

El propósito del *coaching* es alcanzar un comportamiento deseado, no menospreciar a la persona. Utilicemos un ejemplo:

Situación: El empleado domina la discusión en una reunión.

- Enfoque en la persona: Usted habla demasiado; dele oportunidad a los demás.
- Enfoque en el comportamiento: Me gustaría escuchar lo que algunos de los demás miembros del grupo tienen que decir.

### 1.5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño

Ahora se incluyen algunos ejemplos de crítica y una autoevaluación de retroalimentación de *coaching* para ayudar a explicar la diferencia:

Situación: El empleado ha estado cometiendo más errores en los últimos días.

- Crítica: Usted no ha estado trabajando a la altura en los últimos días; póngase al corriente.
- Autoevaluación: ¿Cómo evaluaría el número de errores que usted ha cometido esta semana?

La crítica puede resultar un comportamiento defensivo, no escuchar, sentirse mal con uno mismo y provocar disgusto para la tarea y por el gerente. Las expresiones de autoevaluación causan distintos sentimientos y comportamientos.

### 1.6. Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva

La retroalimentación específica es necesaria para evitar la confusión de no saber cuál comportamiento en particular requiere mejorarse. La retroalimentación descriptiva puede estar basada en hechos o inferencias. Los hechos pueden ser observados y demostrados; las inferencias no.

### 1.7. Proporcionar retroalimentación de coaching

La autoevaluación puede funcionar bien, en especial cuando el desempeño debe mantenerse más que mejorarse. Sin embargo, no siempre es aprobado; si se utiliza en demasía, puede tener un éxito limitado. Con frecuencia hay ocasiones cuando querrá ofrecer retroalimentación de *coaching* sin una autoevaluación. Es importante responder de manera positiva al comportamiento negativo y a los resultados y la forma de hacer esto no es evidenciar los errores sino promover los beneficios de un comportamiento positivo.

### 1.8. Brindar modelo y capacitación

Un buen gerente lidera con el ejemplo. Si los empleados le ven hacer cosas de manera eficaz, tenderán a imitarle. Fracasar en ofrecer capacitación y coaching a los nuevos empleados es fallar en liderar. Los pasos de la capacitación para instrucción en el puesto incluyen:

1. El participante recibe preparación.
2. El capacitador presenta la tarea.
3. El participante desempeña la tarea.
4. El capacitador hace seguimiento.

Recuerde que las tareas que conocemos bien parecen muy simples, pero por lo general, son arduas para el nuevo empleado. Asimismo, puede utilizar un coliderazgo y hacer que otros brinden la capacitación, en especial si son mejores para hacerlo que usted.

### 1.9. Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible

Se debe brindar retroalimentación tan pronto como sea posible, después de que se haya observado el comportamiento. Comentárselo al empleado algunos días más tarde surtirá menor efecto en modificar el comportamiento (Lussier, 2010, pp. 201-205).

## 2. Qué es la crítica y por qué no funciona

Culpar, avergonzar y enfocarse en la persona son tipos de crítica. Esta rara vez es eficaz. La crítica incluye un juicio, el cual es que la persona está o no en lo correcto. La crítica también es el proceso de evidenciar los errores, lo cual provoca culpa y es vergonzoso. Una vez que usted les muestra a las personas que están equivocadas o que cometieron un error en forma directa o indirecta, por lo general suceden cuatro cosas:

- a. Se vuelven defensivas y justifican su comportamiento o culpan a alguien o algo más.
- b. En realidad, no escuchan la famosa retroalimentación constructiva.
- c. Se avergüenzan y se sienten mal acerca de sí mismas o se consideran fracasadas.
- d. Les empieza a desagradar la tarea o el trabajo así como la crítica (Lussier, 2010, pp. 205-206).

### La diferencia entre la crítica y la retroalimentación de coaching

Hasta este momento quizás esté de acuerdo con que la crítica por lo general no funciona; de hecho, con frecuencia empeora el comportamiento. Pero puede estar pensando que no siempre puede sorprender a un empleado en el momento oportuno y retarle a desempeñarse mejor. ¿Qué hacer? La principal diferencia entre la crítica y la **retroalimentación de coaching** es que esta se basa en una relación cordial y de respaldo; es específica y descriptiva y no es una crítica de opinión. Además, el coaching con frecuencia se basa en que el empleado hace una autoevaluación del desempeño (Lussier, 2010, pp. 206-207).

## 3. Coaching y liderazgo

El **coaching** es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. El coaching está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades. Como medio para mejorar el desempeño, las organizaciones capacitan a sus gerentes para ser coaches y se espera que esta tendencia continúe debido a que el coaching impulsa el desempeño. Desarrollar sus habilidades de coaching es una parte importante de su desarrollo en liderazgo. Ya sea que se trate de un gerente o no, usted, puede ser un líder y dar coaching a los demás, incluidos a su jefe. El coaching es especialmente decisivo cuando un empleado es nuevo en el puesto y en la organización (Lussier, 2010, p. 201).

### Lectura seleccionada n.º 1

CEI Ranch Golf Club.

Leer el caso "El Ranch Golf Club" (p. 189).

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a ed.). Santa Fé de Bogotá: Cengage Learning Editores. Disponible en <https://goo.gl/nLOiCa>

### Preguntas del Caso

1. ¿En qué forma la gerencia usa la retroalimentación en The Ranch?
2. ¿Existe alguna diferencia en la aplicación del liderazgo por el giro de la compañía?
3. ¿Cómo Peter Clark utiliza el coaching en The Ranch?

## **Actividad n.º 1**

Foro de discusión sobre la aplicación de los hábitos en nuestras vidas.

### **Instrucciones**

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema de la Unidad IV.
- Lea y analice los temas 1 y 2 del manual.
- Sobre los temas 3 y 4 del manual, responda en el foro a las preguntas acerca de los hábitos de la gente altamente efectiva.

¿Cuál es el propósito de aplicar los hábitos en nuestra vida?

¿Cuál es la relación entre innovación y aplicación de nuevos hábitos?

¿Cómo demuestro mi creatividad en la vida?

# Innovación y creatividad

## Tema n.º3

La innovación y creatividad no solo nos permite generar nuevas ideas para la solución de productos o servicios, sino que, además, nos ofrece alternativas para tener una vida más activa y productiva, pues vemos opciones donde otros ven problemas. Finalmente, al relacionarlas con el hábito "Afile la sierra", que es el hábito de man-tención, podremos ver que con un adecuado equilibrio estaremos siempre en actividad.

### 1. Innovación

Cuando se habla de innovación no necesariamente se hace referencia a la tecnología. Innovar es renovar, introducir una novedad. En consecuencia, la innovación se genera a partir de la existencia de productos, procesos o situaciones.

Para introducir la innovación como parte de la cultura de una empresa debe tenerse en cuenta que todo lo que será cambiado, transformado o mejorado ya existe (atributos y carencias) y va a ser reformado en un contexto o entorno para beneficio de alguien (necesidades de los consumidores o usuarios).

Lo fundamental de un proceso de innovación es el referente de a quién debe favorecer la renovación o la novedad; en este caso, los consumidores o usuarios son quienes deben recibir en forma concreta los impactos positivos de las transformaciones.

Algunas empresas creen que están innovando porque transforman, reestructuran o modifican productos o procesos de servicio; sin embargo, con ello no logran mejorar los niveles de satisfacción de la clientela. Muchas otras, que se han transformado a nombre de la innovación, en vez de lograr mayor fidelidad de la clientela la han distanciado. La razón: se debe considerar como verdadera innovación aquello que represente a un valor agregado para el cliente.

Infelizmente, se ha perdido el foco de lo que es agregar valor, y se asocia con la intención de la empresa de agrandar o satisfacer al cliente, sin una reflexión profunda, sin evidencia de que los clientes esperan lo adicionado y, por tanto, están dispuestos a pagar por ello y permanecer como consumidores habituales.

La llamada a la innovación en valor es más simple, se refiere a todo aquello que ofrece y cumple la empresa y que satisface las expectativas, las necesidades y los deseos de la clientela. No se trata de lo que supone la empresa que simplifica su operación y, por ende, reduce los costos, sin que ello se traduzca en un estímulo sustancial para el cliente

Lussier (2010) nos plantea que los equipos efectivos también se caracterizan por niveles más altos de creatividad. Esta nutre la innovación que se ha vuelto cada vez más valiosa para las organizaciones, en particular en tiempos turbulentos e inciertos. En la investigación documental sobre la innovación, se considera que el cambio organizacional ocurre cuando una organización adopta una nueva idea o comportamiento. La innovación organizacional, entonces, es la adopción de una idea o comportamiento que es nueva para la industria de la organización, para el mercado o para el entorno en general.

Así, las empresas que sobrevivan y luchen no serán las que tengan los mayores recursos financieros, sino las que puedan hacer uso de la creatividad e innovación de su fuerza de trabajo

La creatividad del equipo es la creación de un producto valioso, útil y novedoso, servicio, idea, procedimiento o proceso realizado por medio del descubrimiento más que por un procedimiento determinado paso a paso por individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.

La investigación revela que varios factores de apoyo (autonomía de equipos, medición del desempeño y sistemas de incentivos, bonos de equipos, continuidad de los equipos, composición estable de equipos y dotación suficiente de recursos) pueden ayudar a mejorar la administración del conocimiento del equipo, por tanto, la creatividad. Estos son los factores que influyen en forma directa en el rol que los principales líderes pueden tener al diseñar equipos que ejemplifiquen la creatividad (Lussier, 2010, p. 291).

Para la creación de nuevos negocios, Kim y Mauborgne presentan una herramienta poderosa en el ámbito de los océanos azules, como se puede observar en la figura 18.

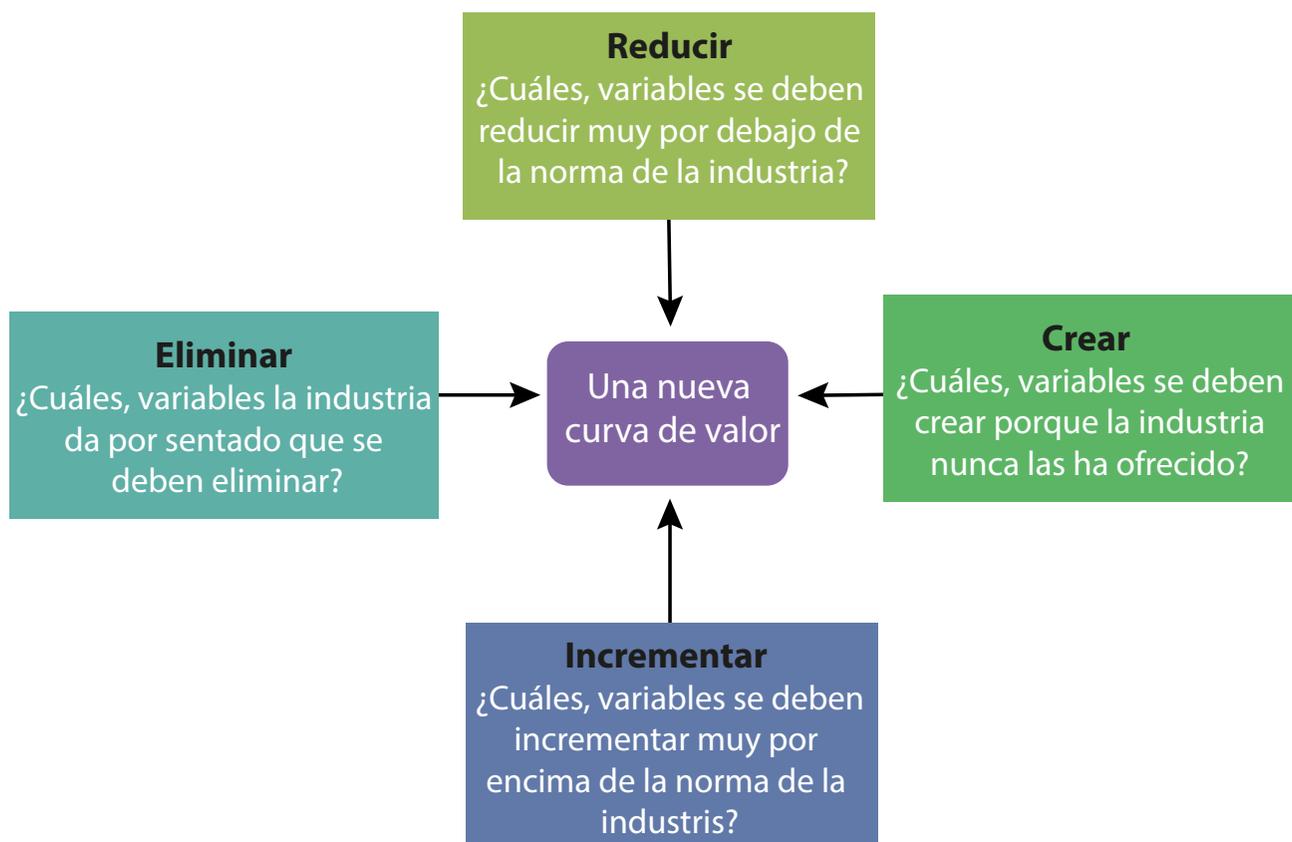


Figura 18. Esquema de reducir, crear, incrementar y eliminar una nueva curva de valor.  
Fuente: Kim y Mauborgne, 2008 . p . 105

## 2. Imaginación y creatividad. Su aporte a la innovación

La **imaginación** está definida en el diccionario Webster como el acto o poder de formar una imagen mental de algo que no está presente en los sentidos o que nunca antes se había percibido en realidad. Otra definición desde la óptica de la neurobiología de la imaginación, la define como el proceso cognitivo que permite al individuo manipular información generada intrínsecamente con el fin de crear una representación "percibida" por "los sentidos de la mente".

La imaginación puede desempeñar un papel importante en el desarrollo cognitivo; esto ha sido ampliamente investigado por Piaget. Así mismo en la adquisición y desarrollo de habilidades, al contribuir a la reorganización de las redes del cerebro responsable de esa habilidad particular. Esto sugiere que la imaginación puede afectar la plasticidad del cerebro, lo que puede demostrar el enorme poder de la imaginación.

La **creatividad** es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.

Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

La sinéctica es una disciplina que desarrolla métodos o conjuntos de estrategias cuyo propósito es desarrollar la creatividad y la productividad.

George Bernard Shaw indicó: "La imaginación es el principio de la creación. Imagina lo que deseas, desea lo que imaginas y al final creas lo que deseas". Mientras el proceso cognitivo implicado en la creatividad no está claro, muchos individuos creativos, como los artistas, explican que ellos imaginan una creación antes de crearla en el mundo "físico". De hecho, dentro de la etapa de nuestra imaginación, somos libres de crear con menos límites que los que existen en el "mundo real".

Es así que la *imaginación* y la *creatividad* aportan directamente a la innovación al crear procesos cognitivos e incentivar los sentidos con el fin de que se puedan generar mejores ideas para ser aprovechadas por los emprendedores.

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

## Tema n.º4

### 1. Séptimo hábito: Afile la sierra

Es el hábito de la autorrenovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente.

La efectividad, como se mencionó anteriormente, se logra cuando se puede mantener el equilibrio entre la producción (P) y la capacidad de producción (CP). Sin embargo, es frecuente que la gente esté demasiado ocupada produciendo (acerrando) y no presta atención al mantenimiento de su medio de producción (afilarse la sierra).

La razón por la cual esto ocurre es que el mantenimiento muy pocas veces produce dividendos importantes en forma inmediata.

Afilarse la sierra implica idear un programa balanceado, sistémico, para la autorrenovación en cuatro áreas fundamentales. Debe dedicarse al menos una hora cada día trabajando en ellas:

- Dimensión física: incluye ejercicio físico, nutrición y manejo del estrés. Al comer adecuadamente y ejercitarse 30 minutos al día, logrará mejorar su fuerza y resistencia en forma proactiva. De no hacerlo, su cuerpo se debilita.
- Dimensión espiritual: renovar sus compromisos con sus valores (del hábito 2) mediante la revisión de su misión personal, o a través del rezo, meditación o inmersión en música, literatura, o naturaleza. De no hacerlo, su espíritu se vuelve insensible.
- Dimensión mental: su mente se "afilarse" a través de actividades como lectura, escritura y planificación. También se logra siguiendo los hábitos 2 y 3, comenzar con un fin en mente y poniendo primero lo primero. De no hacerlo, su mente se vuelve mecánica.
- Dimensión social/emocional: enfocarse en los hábitos 4, 5 y 6, utilizándolos en las interacciones diarias con los demás.

Como las cuatro dimensiones están interrelacionadas, lo que haga para "afilarse la sierra" en una, impactará positivamente en las demás. Si trabaja equilibradamente en las cuatro, dedicando al menos una hora al día, todos los días, sembrará los hábitos como parte provechosa de su vida.

Hacerlo toma tiempo y esfuerzo. Después de todo, son los hábitos de la gente efectiva, quienes logran el éxito al hacer aquellas cosas que muchos tratan de evitar (Covey, 1996, pp. 371-412).

### 2. ¿Cómo ponemos en práctica?

Comience a trabajar en los hábitos de una vez. Empiece con el primero, sea proactivo. Luego continúe con sus victorias privadas, céntrese en principios y enfóquese en actividades del cuadrante II. Después siga con las victorias públicas, busque situaciones ganar-ganar, escuche empáticamente, y sinérgice. Pero recuerde, este proceso creativo nunca termina. Debe continuar afilando los hábitos por el resto de su vida.

También lo ponemos en práctica cuando ejercemos nuestra libertad de autoconciencia, nuestra prioridad de esfuerzos, nuestros objetivos claros y prioridades. Si reflexionamos bien, se trata en algunos casos de cambiar nuestro estilo de vida, incluir el ejercicio, la meditación o el rezo y respetar a los demás como quisiera ser respetado.



## Glosario de la Unidad IV

---

### C

#### **Couch**

Entrenador, orientador. Persona que con su experiencia y conocimiento, trata de sacar las mejores fortalezas de otra u otras personas.

#### **Couchee**

Entrenado, persona que es preparada por alguien para alcanzar su máximo potencial.

#### **Crítica**

Mensaje que indica que la persona no hizo las cosas bien y que generalmente se considera algo negativo.

#### **Creatividad**

Arte de crear, forma en la cual con el apoyo de la imaginación y la inventiva se generan nuevas ideas o mecanismos.

#### **Cohesión**

Grado en el que el grupo o equipo de personas están integrados; es decir, familiarizados y con grados de amistad, fuertes o débiles.



## Bibliografía de la Unidad IV

---

- Barcenilla Paz, S. (2014). *El éxito personal, familiar y profesional mediante el coaching*. Madrid: Cultural S.
- Cornejo, M.A. (2006). *El poder del líder*. Lima: Servicios Especiales de Edición.
- Covey, S.R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Hitt, M., Ireland, R., & Duane-Hoskisson R.E. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Hughes, R.G., & Robert-Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Huerta, J.J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- McManus, P. (2006). *Cómo hacer coaching*, Harvard Business School. Lima: El Comercio.
- Maxwell, J. C. (2007). *El manual de liderazgo*. Tenesse (EE. UU.): Grupo Nelson Inc.
- Renton, J. (2010). *Coaching y Mentoring*, Lima: The Economics -El Comercio.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.



## Autoevaluación n.º 4

---

1. **Los hábitos referentes a la victoria pública son:**
  - a. El 1.º, 3.º y 7.º.
  - b. El 2.º, 4.º y 6.º.
  - c. El 4.º, 5.º y 6.º.
  - d. El 3.º, 2.º y 1.º.
  - e. El 3.º, 5.º y 7.º.
  
2. **El proceso de la sinergia en las organizaciones es una:**
  - a. Desventaja de los grupos de trabajo
  - b. Desventaja de los equipos de trabajo
  - c. Ventaja de los grupos de trabajo
  - d. Ventaja de los equipos de trabajo
  - e. Proceso que no aporta valor a las organizaciones
  
3. **El tema de holgazanería social es otro obstáculo que se observa con frecuencia. Y esto es una:**
  - a. Desventaja de los grupos de trabajo
  - b. Desventaja de los equipos de trabajo
  - c. Ventaja de los grupos de trabajo
  - d. Ventaja de los equipos de trabajo
  - e. Proceso que no aporta valor a las organizaciones
  
4. **Identifique a qué pertenece este caso: “Hay una comprensión y un compromiso extremo con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo; tanto es así que no hay oposición a las ideas”.**
  - a. Equipo efectivo
  - b. Estructura
  - c. Equipo
  - d. Grupo
  - e. Groupthink

5. **Proceso de retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. Se trata de:**
  - a. Retroalimentación
  - b. Crítica constructiva
  - c. Coaching
  - d. Groupthink
  - e. Equipo efectivo
  
6. **Dentro de las recomendaciones para brindar retroalimentación de coaching, aquella que nos dice: “La crítica puede resultar un comportamiento defensivo, no escuchar, sentirse mal con uno mismo y provocar disgusto para la tarea y por el gerente. Las expresiones de autoevaluación causan distintos sentimientos y comportamientos”, pertenece a:**
  - a. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
  - b. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
  - c. Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva.
  - d. Brindar modelo y capacitación.
  - e. Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible.
  
7. **Dentro de las recomendaciones para brindar retroalimentación de coaching, aquella que nos dice: “El objetivo del coaching es cultivar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los empleados. Así, cualquier comportamiento de liderazgo que se enfoque en hacer que la persona se sienta mal no ayudará a desarrollar al empleado”, pertenece a:**
  - a. Evitar la culpa y la vergüenza.
  - b. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
  - c. Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva.
  - d. Brindar modelo y capacitación.
  - e. Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible.
  
8. **Dentro de las recomendaciones para brindar retroalimentación de coaching, aquella que nos dice: “Los premios son actos simbólicos de agradecimiento por las contribuciones al éxito de la organización. Las ceremonias de reconocimiento aseguran que los logros individuales, de equipo y de unidades de trabajo sean reconocidos por lo demás en la organización”, pertenece a:**
  - a. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
  - b. Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva.
  - c. Brindar modelo y capacitación.
  - d. Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible.
  - e. Elogiar y reconocer.

9. Dentro de las recomendaciones para brindar retroalimentación de coaching, aquella que nos dice: “La retroalimentación específica es necesaria para evitar la confusión de no saber cuál comportamiento en particular requiere mejorarse. La retroalimentación descriptiva puede estar basada en hechos o inferencias. Los hechos pueden ser observados y demostrados”, pertenece a:
- Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
  - Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva.
  - Brindar modelo y capacitación.
  - Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible.
  - Proporcionar retroalimentación de coaching.
10. Aquel concepto que vimos en clase y nos dice “..... es renovar, introducir una novedad y esta se genera a partir de la existencia de productos, procesos o situaciones” es:
- Innovar
  - Imaginación
  - Creatividad
  - Coaching*
  - Mentoring*

## Anexo

---



UNIDAD I

Número	Respuestas
1	c
2	a
3	c
4	d
5	a
6	b
7	a
8	b
9	d
10	b



UNIDAD II

Número	Respuestas
1	d
2	c
3	d
4	d
5	b
6	e
7	e
8	c
9	c
10	c

11	d
12	d
13	e
14	c
15	c
16	c
17	e
18	c
19	c
20	d



UNIDAD III

Número	Respuestas
1	b
2	c
3	c
4	e
5	d
6	b
7	c
8	a
9	b
10	d
11	e
12	b
13	c
14	d
15	a



UNIDAD IV

Número	Respuestas
1	c
2	d
3	b
4	e
5	c
6	a
7	a
8	e
9	b
10	a





**Huancayo**

Av. San Carlos 1980 – Huancayo

Teléfono: 064 - 481430

**Lima**

Jr. Junín 355 – Miraflores

Teléfono: 01 - 2132760

**Cusco**

Av. Collasuyo S/N Urb. Manuel Prado – Cusco

Teléfono: 084 – 480070

**Arequipa**

Calle Alfonso Ugarte 607 – Yanahuara

Oficina administrativa: Calle San José 308 2º piso - Cercado

Teléfono: 054 - 412030