



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS ADQUIRIDAS EN EL  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL EGRESADO DEL ITLAC”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Administración

Presenta:

LIC. JOSÉ MARÍA BARAJAS HERNANDEZ

Dirigido por:

M.C.T.C REBECA ALMANZA JIMENEZ



Universidad Autónoma De Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS ADQUIRIDAS EN EL INGENIERO EN  
CUESTION EMPRESARIAL EGRESADO DEL "ITLAC".**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración.

**Presenta:**

**Lic. José María Barajas Hernandez.**

**Dirigido por:**

**M.C.T.C. Rebeca Almanza Jimenez**

**SINODALES**

**DR. Jorge Alejandro Ramos Martínez.**  
Presidente

**DR. José Luis Huerta Bartolotti.**  
Secretario

**Rúbrica**

**M.I.I. Tlálóc Daniel Espinoza Huerta.**  
Vocal

**DR. Fernando Barragán Naranjo.**  
Suplente

**Rúbrica**

**DR. Arturo Castañeda Olalde.**  
Suplente

**DR. Arturo Castañeda Olalde.**  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

**Dr. Irineo Torres Pacheco**  
Director de Investigación y Posgrado

**Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Agosto, 2012  
México**

## **Resumen**

Hoy en día la motivación es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocer y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución, siendo uno de los temas que más se investigan en el comportamiento organizacional. Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Las formas de organización del trabajo actual requieren métodos de enseñanza-aprendizaje que estén en consonancia con los procesos de cambio que se están produciendo en los ámbitos sociales, cultural, económico, laboral y tecnológico. En un momento en el que los ciclos de innovación son cada vez más breves, las instituciones formativas se ven obligadas a una mayor versatilidad y flexibilidad para adaptarse a las nuevas estructuras que se están desarrollando en el mundo del trabajo.

Palabras clave : motivación ,organizaciones , cultura , actitud.

## **Summary**

Nowadays, motivation is an important element of personnel management so we need to know and more than that, so the company will be able to form a solid and reliable organizational culture. Motivation is a problem for which organizations seek a solution, one of the most widely studied topics in organizational behavior. The new employment trends and the need to reduce costs, leading companies to think about the equipments as a form of regular work, Achieving and maintaining success in modern organizations requires talent almost impossible to find in one individual. The new structures of the organizations, with fewer hierarchic levels, requiring a major interaction among the persons, which can be achieved with a cooperative attitude and not individualistic. The forms of organization of the current work need methods of education - learning that are in agreement with the processes of change that are taking place in the social areas, culturally, economically, labor and technologically. In a moment in which the cycles of innovation are increasingly brief, the formative institutions meet obliged to a major versatility and flexibility to adapt to the new structures that are developing in the world of the work.

Key Words : Motivation, organizations, culture, attitude.

## **Dedicatorias**

Dedico esta tesis principalmente a mis hijos Allyson de 6 seis años de edad y José María de 5 cinco meses de edad, porque en el futuro ellos serán unos excelentes profesionistas, los cuales jugaran un rol muy importante dentro de este sistema social, que estamos interrelacionados con todo el mundo, por lo cual deben de pregonar el ser servicial y aportar poco o mucho a la sociedad, donde dejen huella para cuando dejen de existir en este mundo material siempre sean recordados, por sus buenos actos y aportaciones a las mejoras sociales y al medio ambiente.

También dedico esta tesis a todos y cada uno de los lectores que se encuentren con ella, para que hagan una interpretación de lo aquí planteado, utilizándolo para su vida profesional y laboral y así logren mejoras sustanciales en el rendimiento de sus ocupaciones habituales.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por siempre estar con migo y darme la sabiduría y/o la capacidad mental para lograr lo que hasta ahora tengo e iluminarme en haberme guiado para conocer a las personas que ahora conozco, que son personas que me han apoyado incansablemente para la realización de esta tesis.

Agradezco a mis papas por cuidarme cuando era un bebe, por preocuparse hasta la fecha por mí y porque siempre han estado ahí en esos momentos cuando los necesito; también le doy las gracias a mis papas por enseñarme los buenos principios que siempre he puesto en práctica en mi vida social, que sin los consejos de ellos no sería la persona que ahora soy.

Agradezco a mis hermanos, que siempre han estado cuando los necesito, de una manera desinteresada, apoyándome en todo lo que les pida, gracias hermanos.

Agradezco a mi esposa querida, que siempre ha estado a mi lado, en las buenas y en las malas, que siempre está para escucharme y apoyarme en las decisiones que día a día tomo. Le doy las gracias a mi esposa amada Marisol, porque de ella he aprendido, ya que es una de las personas que sabe tomar decisiones y afronta los resultados.

Agradezco a todos mis profesores (Maestros), que me enseñaron conocimientos novedosos las cuales desconocía, y eso para mí vale más que cualquier cosa.

En especial agradezco, al Maestro Tlaloc Espinoza Huerta y a la Maestra Rebeca Almanza Jiménez, que ellos son las personas que me aconsejaron, me ayudaron, me abrieron caminos de conocimiento, me alentaron, me reprendieron, para que esta tesis fuera todo un éxito, gracias por preocuparse por mi y por compartir sus conocimientos con migo, siempre les estaré agradecido.

## Índice

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	ix

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2 Planteamiento del problema	4
1.4 Justificación	4
1.5 Objetivo general	5
1.6 Objetivos específicos	6
1.7 Antecedentes	6
1.8 ¿Qué es un Ingeniero en Gestión Empresarial?	11

## CAPITULO II

### MOTIVACION

2.1 Introducción al capítulo	13
------------------------------	----

2.2 Definición y concepto de motivación	13
2.3 Elementos de la motivación	15
2.4 Clases de Motivación	16
2.4 Clases de Motivación	16
2.5 Teorías motivacionales	19
2.5.1 La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	19
2.5.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	21
2.5.3 Teorías de las tres necesidades de David McClelland	22
2.5.4 Teoría de la equidad de Stacy Adams	24
2.5.5 Modelo de características laborales	27
2.5.6 Teoría del establecimiento de objetivos	29
2.5.7 Diagnóstico de problemas de desempeño laboral relacionados con la motivación	31
2.5.8 Incremento de la motivación y del desempeño	41
2.5.9 Programa motivacional	42
2.5.10 Mejoramiento de las habilidades individuales	43
2.6 Técnicas de motivación	45
2.7 Elementos de un programa de motivación para los trabajadores.	49
1.8 Conclusión del capítulo	51

### CAPITULO III

### CONFLICTO HUMANO



3.1	Introducción al capítulo	53
3.2	Etapas de conflicto	54
3.3	Los resultados disfuncionales	61
3.4	Mecanismos para la resolución de conflictos	61
3.5	La negociación	62
3.5.1	Bases para la negociación	64
3.6	Como comunicarse eficazmente en una negociación	66
3.7	Proceso para la negociación exitosa	71
3.8	La mediación	73
3.9	El arbitraje	78
3.10	Estrategias para el manejo personal del conflicto	86
3.11	La negociación en diferentes contextos sociales	89
3.12	Características de la negociación	93
3.13	Conclusión del capítulo	127
CAPITULO IV		
FACULTAMIENTO Y EMPODERAMIENTO		
4.1	Introducción al capítulo	129
4.2.	Concepto, objetivos y beneficios del facultamiento.	131
4.3.	¿Cómo desarrollar el facultamiento?	133
4.4	Factores que inhiben el facultamiento	134
4.5	Delegación del trabajo	137
4.6	Autoridad contra poder	147

4.7 Conclusión del capítulo	150
CAPITULO V	
FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO.	
5.1 Introducción del capítulo	151
5.2 Desarrollo de equipos de trabajo y trabajo en equipo	152
5.3 Características de un equipo de trabajo	154
5.4 Características de un equipo de trabajo	155
5.5 El trabajo en equipo se basa en las "5 c"	156
5.6 Ventajas de los equipos de trabajo	160
5.7 Clasificación de los equipos	162
5.8 Clasificación en la estructura organizacional	164
5.9 Afiliación a un equipo	171
5.10 Formación y desarrollo de equipos	171
5.11 Conclusiones del capítulo	177
CAPITULO VI	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	
6.1 Introducción al capítulo	179

6.2 Imagen corporativa	181
6.2.1. Concepto	181
6.3 Protocolo corporativo	183
6. 4 Conducción de presentaciones orales y escritas	185
6.5 Presentaciones Orales	187
6.6 Elementos esenciales de las presentaciones efectivas	189
6.7 Conducción de entrevista	190
6.8 Beneficio de las entrevistas	191
6.9 Que es una entrevista	192
6.10 Técnicas para conducir una entrevista	193
6.11 Planeación y conducción de entrevistas	195
6.12 Conducción de juntas	197
6.13 Cómo programar una junta efectiva	198
6.14 Conclusión de el capitulo	200
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	
7.1 Introducción al capitulo	203
7.2 Bases para la toma de decisiones	204
7.3 Bases para toma de decisiones	204
7.4 Los métodos para la toma de decisiones	205
7.5 Modelos gerenciales para la toma de decisiones	205
7.6 Modelos teóricos de toma de decisiones.	208

7.7	Proceso de toma de decisiones	210
7.8	Estilos para la toma de decisiones	214
7.9	Definiendo los estilos de decisión	215
7.10	Conclusión del capítulo	217
CAPITULO VIII		
CONCLUSIONES GENERALES		
		219
	Bibliografía	221
Anexos		
	Anexo 1	224
	Anexo 2	225
	Anexo 3	226
	Anexo 4	227

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Introducción

La presente tesis profesional aportara al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial, la capacidad para desarrollar habilidades de motivación, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación y trabajo en equipo, comunicación efectiva y toma de decisiones, que le permitan un desempeño eficiente en su ámbito personal y profesional.

Esta propuesta de tesis proporcionara al alumno las bases, para sustentar la importancia de las habilidades directivas en el desempeño del egresado.

El temario está organizado en seis capítulos, en el primer capítulo se trabajara con la habilidad de la motivación, resaltando la importancia de su aplicación para generar ambientes de trabajo idóneos para un desempeño eficiente de todos los integrantes de la organización.

Es importante resaltar que el diseño de un programa de motivación debe estar fundamentado en la disponibilidad de recursos y que su ejecución debe ser evaluada para generar ambientes agradables que permitan el logro de los objetivos empresariales.

En el segundo capítulo se abordara la habilidad del manejo del conflicto, se analizan sus etapas y los mecanismos para la resolución del mismo. Cabe resaltar que el mecanismo de la negociación deberá ser analizado a profundidad, motivo por el cual se detallan los subtemas que deben ser analizados, incluyendo la negociación en diferentes

contextos teniendo presente que la cultura es un factor determinante para el éxito de toda organización.

El tercer capítulo se abordará el Facultamiento y la delegación, tomando como base, que todo profesionalista debe tener éxito en el desarrollo de sus funciones, requiere apoyarse en un equipo de trabajo, por lo cual tiene que delegar, es decir facultad a través del otorgamiento de autoridad y responsabilidad.

Para el éxito de la empresa, se requiere de un trabajo en equipo, tema que será abordado en el cuarto capítulo, en donde se analizará la formación y el desarrollo de equipos de trabajos, las ventajas de formar parte de estos y el proceso de afiliación.

En el quinto capítulo, se analiza la importancia de una comunicación efectiva, partiendo del tema de la imagen directiva, con la finalidad de que el alumno tome consciencia de que el manejo de un protocolo directivo le permitirá llevar a cabo negociaciones con éxito, dando paso al proceso de conducción de entrevistas y reuniones.

En el último capítulo se tratará el tema del proceso de toma de decisiones que, a pesar de ser una actividad cotidiana, no siempre se toman las más acertadas, por lo que se requiere reflexionar sobre los distintos modelos y el proceso que se debe aplicar para propiciar el impacto positivo de las mismas.

## 1.2 Planteamiento del problema

La sociedad actual se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, debido a ello la existencia de grandes amenazas y oportunidades para los profesionistas y empresas grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales deben basar su acción estratégica en el desarrollo de habilidades en los egresados de las carreras de Ingeniería en Gestión empresarial, ya que si no están preparados para enfrentar los nuevos desafíos empresariales lamentablemente sucumbirán ante los que sí lo están.

Para estar a la vanguardia es necesario estar informados de cada uno de los cambios que ocurren a nivel mundial, para ello es necesario mentalizarse que lo mejor que puede existir para el desarrollo es la adaptación al cambio, y mantener una mentalidad abierta a nuevas oportunidades, estrategias y técnicas que nos pueden acercar más hacia el éxito organizacional.

El recurso humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas, si los trabajadores no las manejan adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de habilidades, conocimiento y capacitación. El elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, Por ello, todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el personal que labora, menguando o desarrollando la producción y la productividad.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede decir que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, incrementados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus trabajadores.

Hay que tener en cuenta también que toda organización necesitará contar con el recurso humano que posea la mayor capacidad y conocimiento que sea el más apto y que los egresados de las distintas escuelas a nivel superior cuenten con las habilidades directivas que permitan la satisfacción laboral y el éxito organizacional.

### 1.3 Hipótesis

H<sub>o</sub>: La enseñanza de habilidades directivas, en la formación del ingeniero en gestión empresarial egresados del Instituto tecnológico de Lázaro Cárdenas Michoacán, son cruciales para su vida laboral. Por lo tanto se requiere de un documento integral de manejo de conceptos y fundamentos técnicos.

### 1.4 Justificación

Hoy más que nunca el gerente, tanto del sector público como del sector privado, constituye un importante agente de cambio por su responsabilidad en las decisiones que redundarán en perjuicio o beneficio de la organización que representan. De allí que su éxito está en función de su capacidad para manejarse en el ambiente donde labora, ya que en el mundo laboral actual, es indispensable invertir todo tipo de recursos en la conquista del cliente interno como método de garantía en la satisfacción del cliente externo.



La importancia de la presente tesis profesional para el país radica en que el nuevo líder de las organizaciones tiene que saber comunicar asertivamente, debe dedicar más tiempo comunicándose que haciendo cosas, del mismo modo aprenderá a relacionarse con los empleados para que trabajen en equipo, teniendo como meta un mismo objetivo y por consiguiente, practicar un liderazgo asertivo. Por estas razones, las organizaciones del México de hoy, necesitan gerentes líderes, capaces de aguzar su percepción y ver más allá manejando tanto el conocimiento racional como intuitivo, el desarrollo de habilidades, motivacionales, manejo de conflictos, trabajo en equipo y asertiva toma de decisiones entre otras, siendo capaces de evaluar opiniones en forma amplia, creativa y libre de convencionalismos, sin miedo para discernir tendencias y orientaciones que lleven a las acciones requeridas para el cambio.

Así como también la gestión administrativa es un gran elemento de apoyo en la búsqueda del conocimiento de su situación administrativa y en el establecimiento de nuevas estrategias y cursos de acción a seguir que la misma pueda mejorar su funcionamiento. De manera global se puede decir que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

### 1.5 Objetivo general

Desarrollar y aplicar habilidades directivas de motivación, manejo de conflicto, facultamiento y delegación, formación de equipos de trabajo, comunicación efectiva y toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales en la vida cotidiana y profesional, proponiendo soluciones efectivas.

## 1.6 Objetivos específicos

Elaborar un diagnóstico motivacional en los estudiantes de la carrera de Ingeniería en gestión Empresarial.

- Elaborar un plan motivacional que satisfaga necesidades y expectativas.
- Identificar estrategias de supervisión para minimizar el conflicto.
- Identificar los beneficios del facultamiento y la delegación.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Identificar el protocolo directivo.
- Elaboración de presentaciones efectivas.
- Establecer modelos gerenciales para la adecuada toma de decisiones.

## 1.7 Antecedentes

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, nació debido a la carencia de una Casa de Estudios de Nivel Superior, un grupo de personas entusiastas decidieron unirse y formar el Patronato Pro-Fundación del Centro de Estudios Superiores de Lázaro Cárdenas para la creación de ésta dependencia, ya que era muy costoso para los padres de familia trasladar a sus hijos a otras ciudades.

El Patronato Pro-Fundación del Centro de Estudios Superiores de Lázaro Cárdenas, se creó en el año 1987. Quienes junto con otras personalidades del Gobierno de Michoacán y la Secretaría de Educación Pública y por conducto de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas se unieron para la creación del Tecnológico No. 56 (Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas), aprovechando la estructura, que en ese tiempo

se poseía, era necesario apoyar el desarrollo de nuestro país, sobre todo en el área de Siderúrgica y Química, para la cual se requería profesionistas que fueran creciendo al mismo ritmo que la industria.

Después de muchos esfuerzos, el 13 de Octubre de 1987, el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas abrió sus puertas a la población con un total de 77 alumnos en primer trimestre (Octubre / Diciembre) iniciando con las carreras de Ingeniería Química e Ingeniería Electromecánica, en las instalaciones del "CET del Mar" facilitadas por el Ing. Marco Antonio Peña, teniendo como Coordinador al Ing. Jorge Aguilar Piñón, ya que ésta Institución nació como una extensión del Instituto Tecnológico de Morelia.

Para Implementar una nueva especialidad en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, se tuvo que realizar reuniones con los docentes y directivos para comentar aspectos relevantes como las asignaturas que conformaran la misma, los catedráticos que las impartirán, la especialidad de la carrera, su perfil, su campo laboral, sus temarios y la elaboración de encuestas que se aplicarían posteriormente al exterior del Instituto, ya sea en escuelas, organizaciones, instituciones, escuelas y medianas y grandes empresas de la ciudad.

Para mayor convicción de la carrera, se promociono en escuelas de nivel medio superior, a través de exposiciones, donde se dieron a conocer los beneficios y la importancia de la especialidad como también sus ventajas competitivas hacia el entorno, con el propósito de fomentar y difundir la nueva carrera, que se integraría a partir del año 2009.

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas en las diferentes empresas, instituciones y organizaciones de la ciudad, se concluyo que la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial fue factible y aceptable por los empresarios de la región y áreas circunvecinas.

De acuerdo a las cinco especialidades que fueron: Comercio Exterior, Recursos Humanos, Calidad y Competitividad, Desarrollo Empresarial y Mercadotecnia, se obtuvo que la especialidades mas requeridas fueron la de Comercio Exterior con una puntuación del 29% y Calidad y Competitividad con el 24%.

Y para un mayor conocimiento de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, se utilizaron medios de comunicación, como la radio en la que se deba a conocer el objetivo de la carrera, su duración y que es un Ingeniero en Gestión Empresarial, perfil de ingreso, sus competencias específicas y genéricas, el campo ocupacional, perfil de egreso y características de la carrera, el cual se tuvo grandes y buenos resultados porque la respuesta fue muy favorable, debido a que fue muy demandada a la hora de entregar las fichas de inscripción.

Uno de los propósitos al implementar esta especialidad fue con la finalidad de preparar alumnos más eficaces y eficientes y con un mayor sentido competitivo y que respondan a las necesidades que el entorno está solicitando y de esta forma el alumno realice actividades que agreguen valor al interior de las organizaciones a las que se

incorpore en el ámbito laboral como profesionista egresado de esta máxima casa de estudios.

La apertura de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas se determinó que cumple con un perfil altamente profesional, porque el entorno está requiriendo hoy en día a trabajadores más preparados y capacitados debido a que contiene asignaturas que ayudan al estudiante a tomar decisiones en forma efectiva, plantear y resolver problemas, ser emprendedor, llegar a ser un líder efectivo, un mejor manejo y control de los procesos cuidando siempre la excelencia, calidad y productividad.

La calidad de la educación superior en el país todavía no alcanza los niveles esperados. La mayor parte de los programas educativos que se ofrecen en este nivel educativo, no son de acuerdo a las necesidades que el entorno demanda. En la formación del profesional domina un enfoque demasiado generalizado y una pedagogía centrada fundamentalmente en la enseñanza, que propicia la pasividad de los estudiantes. Las licenciaturas en general, fomentan la generalización temprana, tienden a ser exhaustivas, tienen duraciones muy diversas, carecen de salidas laterales y no se ocupan suficientemente de la formación en valores, tampoco de personas con una actitud de aprendizaje permanente y tampoco se ocupan del desarrollo de habilidades intelectuales superiores.

El reto es hacer que los programas educativos, que ofrece el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas en el caso específico del programa educativo de *Ingeniería en Gestión Empresarial*, ofrezca especialidades que cumplan con las expectativas de los sectores de la localidad, e incorporen en los mismos el carácter integral del conocimiento, propicien el aprendizaje continuo de los estudiantes, fomenten el desarrollo de la objetividad y de la creatividad y, finalmente, que los egresados de ésta carrera sean capaces de anticiparse a los cambios del entorno e impulsen la formación de valores e innovación de procesos que conforman el país.

En el actual mundo empresarial y laboral solo aquellas personas que sean capaces de adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno podrán triunfar y prosperar en sus carreras profesionales. Son muchos los factores que influyen sobre las organizaciones en el siglo XXI, la continua remodelación y actualización de las legislaciones vigentes, los cambios demográficos, como son el aumento de las migraciones o la definitiva inclusión en el mercado laboral de la mujer y las ayudas dadas desde las instituciones para su fomento, el efecto de la globalización, permitiendo el crecimiento y expansión de las empresas por nuevos mercados hasta ahora inexplorados, la sociedad de la información, donde la comunicación y las vías proporcionadas por las nuevas tecnologías abren a las organizaciones innumerables caminos para la mejora continua, los cambios en la situación internacional.

Ante esta situación, parece evidente la necesidad de contar con conocimientos totalmente actualizados que funjan como garantía para desenvolverse en un entorno cambiante. Una

formación global, que permita conocer los principales aspectos por los que se rigen las diferentes áreas de las Instituciones Educativas, de calidad y reconocidas por las principales empresas de la localidad. El entorno y el ámbito nacional serán la llave que asegure el éxito a aquella persona que tenga como objetivo desarrollar su carrera en el sector privado o público asumiendo nuevas responsabilidades y nuevos retos día tras día.

La carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial tiene como objetivo proporcionar al alumno los elementos que le permitan desenvolverse en el mercado laboral, a través de la formación de calidad en las principales áreas de gestión y administración empresarial.

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

La gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

### 1.8 ¿Qué es un Ingeniero en Gestión Empresarial?

Es el profesionalista que estará capacitado para planear, manejar y proponer soluciones optimiza los problemas empresariales y administrativos de las diferentes, ramas ingenieriles. Para ello se alimenta de un soporte científico y técnico común a las ingenierías, lo cual le otorga una ventaja en el entendimiento de los procesos productivos.

Su solida formación integral, científica, tecnológica y humanística, lo hacen capaz de organizar y gerencial empresas bajo una gestión de calidad, en un entorno cambiante.



## **CAPITULO II**

### **MOTIVACIÓN**

#### **2.1 Introducción al capítulo**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo . Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocer y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución, siendo uno de los temas que más se investigan en el Comportamiento Organizacional. (Ballesteros , 2002)

A pesar del hecho de que los administradores no cesan de buscar maneras novedosas de motivar a los empleados y de que una parte significativa de los trabajadores actuales no está motivada, se sabe mucho sobre cómo mejorar la motivación laboral. En este capítulo se revisa los fundamentos de la motivación, se evalúa algunas teorías de la motivación, se ofrece un modelo integrador en que se muestre cómo articular lo mejor de cada teoría y se dan algunas guías para diseñar programas de motivación que funcionen.

#### **2.2 Definición y concepto de motivación**

La Motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

A nivel personal:

La palabra motivación proviene de motivo, que significa “la causa de algo”, o que mueve o tiene eficacia o virtud para mover algo.

Estimulo a la acción.

La motivación es el deseo, empuje, impulso o incentivo para realizar una labor basada en algún tipo de necesidad interna.

A nivel empresarial:

Significa la habilidad de la empresa para crear un entorno en el cuál los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar esas respuestas que se desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa. (Blum, 2005)

Es importante o esencial que las metas de la empresa se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas.

Constituye la base y la medida fundamental del éxito de un sistema empresarial.

El estímulo, la dirección y el control de los deseos de trabajar de una persona son de vital importancia para el progreso de las empresas.

Se interpretan a las metas como la noción de lograr respuestas que se desean de los trabajadores y estas a su vez constituyen los patrones de comportamiento que busca la empresa, por lo que son los resultados relevantes que los empleados deben integrar a sus propias necesidades individuales.

Según (Blanchard, 2007) “la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado”.

Trabajador; Impulso que le lleva a actuar para satisfacer una necesidad y conseguir un objetivo.

Empresa; Habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo y además bien.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

### 2.3 Elementos de la motivación:

Desde el interior, la existencia de un deseo o necesidad.

Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de

diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

#### 2.4 Clases de Motivación:

**Motivación intrínseca:** Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.

**Motivación extrínseca:** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico. (Fadiman, 2009)

#### Características de las personas motivadas.

##### Personas motivadas

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado personal.

Las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo, las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si se sabe cuáles son y se asignan tareas en función a estas, se aprovechan mejor los potenciales del personal en las compañías y se aumenta la productividad.

Según (Blum,2005) El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución.

Factores que favorecen la motivación:

- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.
- Proporcionar recompensas y alabanzas.
- Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.
- Animar y favorecer la creatividad.
- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.
- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.
- Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

Factores que dificultan la motivación:

- Fuerte crítica hacia el trabajo.
- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.
- Supervisión de las tareas no adecuada.
- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.

- Adoptar decisiones unilaterales.
- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
- Ocultar la verdad.
- No dar elogios por el trabajo bien realizado.
- Asignar trabajos aburridos o tediosos.
- Falta explícita de reconocimientos.
- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
- Sentimiento de no formar parte del equipo.

Los factores que motivan para trabajar más duro y con más tiempo para cumplir las metas de la empresa son:

- Responsabilidad
- El desafío
- El interés por el trabajo
- El reconocimiento

Otros factores son:

- La antigüedad en el trabajo.
- La armonía y cohesión del grupo.
- El amistoso liderazgo y una atmosfera agradable.
- Fuerza de voluntad y espíritu de lucha para lograr propósitos.
- Principio de la igualdad.
- Competencia interpersonal (trabajo en equipo)

## 2.5 Teorías motivacionales

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: Teorías del contenido (donde se enfocan las Jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow; Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg, la motivación de grupo) y Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

### 2.5.1 La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (Maslow, 1968)

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Teoría de Abraham Maslow: La motivación es función de cinco necesidades psicológicas básicas: fisiológicas, seguridad, amor, reconocimiento y autodesarrollo.

#### Jerarquía de necesidades de Maslow

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Algunas consideraciones sobre la jerarquía:

Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.

En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.

Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.

Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.

El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.



Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos. Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

#### 1.5.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Herzberg, 1972).

La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto. De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal.

Según esta teoría, existen dos factores que influyen en el comportamiento de los individuos:

**Factores higiénicos o factores extrínsecos:** es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

**Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios , los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los

reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones o incluso ambos: recompensas y castigos. En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

Factores motivacionales o factores intrínsecos; estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas.

### 1.5.3 Teorías de las tres necesidades de David McClelland (McClelland, 1990)

David McClelland y sus colaboradores formularon una **teoría de las necesidades**, esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca

la ética. McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. McClelland sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano:

De realización o logro.- El afán por destacar, por realizarse de acuerdo a ciertos estándares para alcanzar el éxito. El impulso por sobresalir, por luchar para tener éxito. Esto es que las personas desean lograr sus metas aunque lo rechace el grupo, los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro, el factor logro es el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres. Los individuos con una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales con responsabilidad, retroalimentación y un grado mediano de riesgo. Cuando prevalecen estas características, los grandes realizadores estarán muy motivados. Investigaciones han demostrado que los grandes realizadores tienen éxito en las actividades empresariales, como dirigir su propia empresa o encargarse de una unidad completa dentro de una organización mayor.

Existen razones por las cuales tiene esta necesidad como son:

- Deseo de la excelencia
- Trabajo bien realizado
- Acepta responsabilidades

De poder.- Afán por lograr que los demás se comporten de una manera que no se habrían comportado. Tiene necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

Existen razones por las cuales tiene esta necesidad como son:

- Le gusta que lo consideren importante
- Quiere tener prestigio o status
- Suele tener mentalidad política
- Le gusta que predomine su idea

De afiliación.- Afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas. Es la necesidad de formar parte de un grupo. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan de la relación mucha comprensión recíproca.

Existen razones por las cuales tiene esta necesidad como son:

- Le gusta ser popular
- Le gusta tener contacto con los demás
- Le gusta ayudar a otra gente

#### 1.5.4 Teoría de la equidad de Stacy Adams (Adams , 1989)

Pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos:

**Aportes;** en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...)

Y percibe un conjunto de **Resultados**; (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...).

Los individuos establecen comparaciones entre las contribuciones que realizan y las retribuciones que obtienen de la empresa y a su vez con la de sus compañeros de trabajo.

La función que cumple la equidad en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y sus resultados (salario, aumentos, reconocimiento), con los de sus compañeros. Es percibido lo que se obtiene de un trabajo (resultado) de acuerdo con lo que se puede (aportaciones) y luego se compara la relación entre aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás; esto es que si se percibe que la relación es igual a la de otras personas que se consideran importantes y con las que se han comparado, se dice que hay un estado de equidad. Se percibe que la propia situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando parece que la relación es inequitativa, se sufre una tensión de desigualdad.

Si se piensa que se está mal pagado, la tensión genera ira; si se piensa que se pagan de más, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que el estado de tensión incita a hacer algo para corregirlo.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones o comparan su trabajo actual con los que hayan tenido:

- El salario
- El trabajo, ya sea en lo complicado o la cantidad de trabajo que realizan
- La antigüedad
- El sexo (hombre o mujer)
- La experiencia

Muchas veces las personas están en desacuerdo por que otros trabajadores perciben mayores salarios, sabiendo que muchas veces tienen a una menor experiencia, menor escolaridad, menos antigüedad, etc.

Los trabajadores comparan lo que aportan al trabajo (conocimientos, habilidades y experiencia) con lo que reciben (salario, aumentos, reconocimientos) con los de sus compañeros.

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacy Adams plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas".

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Hay que tomar en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben, cuando ocupan el mismo cargo.

#### 1.5.5 Modelo de características laborales.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

**Modelo Funcional.** La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados. Por ejemplo, en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina, del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

Modelo Conductista: se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

Modelo Constructivista: se construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las



competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

#### 2.5.6 Teoría del establecimiento de objetivos

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr).

Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. (Whetten , 1999).

Además, tiene que haber **retroalimentación**, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación.

La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores:

**El compromiso con la meta** (grado de aceptación, porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza),

La **eficacia personal** (la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta),

**El tipo de tareas** (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y,

La **cultura nacional** (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño. (Gordon , 2007) enfatiza que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son

aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja es que los individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

#### 2.5.7 Diagnóstico de problemas de desempeño laboral relacionados con la motivación

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas

cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas, En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para (Kreitner , 2001) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice (Kreitner , 2001) "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho - continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda (Kreitner , 2001)

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación y entrenamiento, surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para (Chiavenato, 2002 ) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra



cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

(Schein , 2004) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultural organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y

valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Se considera también que aumenta la motivación el Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra; Seleccionando fondos visuales adecuados.

Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

#### 2.5.8 Incremento de la motivación y del desempeño

La motivación viene del vocablo latín que significa “moveré” mover:

"La motivación es una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares". (Koontz , 2008).

Primero que nada se deben tomar en cuenta tres factores importantes que los directivos deben contemplar antes de motivar. Factores como el papel y rol que tiene cada persona, el que cada individuo es único, diferente con personalidad única. Conociendo esto el directivo sabrá cuales son las metas personales de todos y cada uno.

“Las herramientas a utilizar para mejorar la motivación es: la comunicación personal, establecer metas y las intenciones individuales, las metas influyen mucho en el comportamiento mediante la tarea, los incentivos, la supervisión y la retroalimentación”. (Dubrin , 2007)

Las metas son un aspecto importante porque cada empresa tiene culturas diferentes y las cuales se relacionan con las metas. (Dubrin , 2007) nos menciona factores que motivan al directivo y que estos se pueden sumar a los de la empresa tales como: la estabilidad en el empleo, la compensación económica, el ascenso, el reconocimiento, la estimulación de la iniciativa y la creatividad, formación y capacitación así como los retos.

Las diferentes teorías de la motivación se aplican en la empresa dependiendo de la cultura, las costumbres, valores y las situaciones socioeconómicas de cada individuo o grupo de trabajo. Pero cada directivo debe comprender todo esto para aplicar la motivación que genere un mayor desarrollo en la empresa.

#### 2.5.9 Programa motivacional

Este programa tiene como finalidad el mejorar las habilidades de de los demás relacionadas en el ámbito laboral, para promover un ambiente de trabajo motivador, lo cual incrementa el desempeño.

Ambiente: Ambiente confortable, seguro, se necesita aplicar técnicas que nos ayude a crear un ambiente de confiabilidad que motiva al trabajador a desarrollar sus actividades con entusiasmo.

Comunicación: Dinámicas, sesiones de grupo, manejo y aprovechamiento de conflictos, para que no haya divisiones en los equipos de trabajo.

Cultura organizacional: se debe tener en cuenta las políticas y reglas dentro de la institución, para que todos los que laboran tengan en mente y se identifiquen con las metas de la organización.

Incentivos: La remuneración económica es una buena opción para que las personas suban su productividad y a la vez satisfacen una necesidad.

Reconocimientos: Es reconocer el poder y talento de la gente, el cual cubre el deseo de toda persona en cuanto a sentir la admiración de los demás por el trabajo bien hecho, esto motiva a los demás a seguir su ejemplo.

Retroalimentación: El solo aplicarlas en un solo momento no basta para incrementar la motivación, después de evaluar si sirvieron o no, se deben adaptar nuevas medidas para el mejoramiento del desempeño laboral en cuanto a la motivación.

#### 2.5.10 Mejoramiento de las habilidades individuales

La mayor parte de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento.

El desempeño, es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso

En relación al mejoramiento de las habilidades individuales, estas pueden inhibir el buen desempeño por múltiples razones. Los directivos de las empresas deben estar atentos a cualquier signo de deterioro en la habilidad de los individuos.

Señales de peligro para las posiciones directivas:

Refugiarse en una especialidad. (Cuando se retraen a su especialidad técnica)

Enfocarse en el desempeño pasado.

Exagerar los aspectos de la función de liderazgo (Cuando pierden la confianza en su habilidad tienden a ser muy defensivos.)

Herramientas principales para superar los problemas de desempeño deficiente debido a la falta de habilidad:

- Reabastecimiento
- Reentrenamiento
- Reajuste
- Reasignación y Liberación.
- Promoción de un ambiente de trabajo motivador.

El segundo componente de desempeño laboral es la motivación, ya que la influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los subordinados es vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo para animar y fortalecer la motivación de los subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

## 2.6 Técnicas de motivación

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. (Sánchez ,2000)



A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

A continuaciones algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a nuestros trabajadores:

Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. (Sánchez ,2000)

Para ello podemos delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.

Darles reconocimiento por sus logros

Una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por

ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

Mostrar interés por ellos:

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.

Hacer que se sientan comprometidos con la empresa

Otra forma de motivar a un trabajador, es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales. (Sánchez ,2000)

Hacerlos sentir útil y considerado:

Otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.

Darles variedad:

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto.

Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros

Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

Darle buenas condiciones de trabajo:

Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Por ejemplo, que cuente con un buen sueldo, con seguros y con todos los beneficios que obliga la ley.

Ofrecerles un buen clima de trabajo:

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias.

Para ello debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

Usar metas y objetivos:

Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores. (Sánchez ,2000)

Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

Algunas de las técnicas que se pueden implementar en una empresa para motivar a los empleados son:

- Facilitación del trabajo en equipo
- Habilidades de interacción
- Guerra contra el mal servicio
- Cursos de capacitación
- Fortaleciendo la confianza
- Mejora continua

- Promoción en el trabajo.
- Política salarial.
- Ambiente de trabajo.
- Valoración hombre-puesto de trabajo.

Estas técnicas son cursos que se dan a los empleados en una empresa para que estos tengan mayor productividad y a su vez se sientan motivados a portar la camiseta de la empresa, ya que si a estos cursos se les proporciona un giro fuera de la monotonía,(cursos tradicionales), y se realizan en lugares fuera de las instalaciones de la empresa en donde se puedan tener una mayor convivencia con los directivos o con los líderes de la empresa, se crea un ambiente de confiabilidad y de motivación. (Muchinsky, 2008)

## 2.7 Elementos de un programa de motivación para los trabajadores.

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades. (Muchinsky , 2008)

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora. (Muchinsky, 2008)

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de

los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

## 1.8 Conclusión del capítulo

La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. La motivación puede ser abordada desde distintas perspectivas. Puede observarse a partir de las fuerzas que la energizan (motivación extrínseca y motivación intrínseca), desde las expectativas que la orientan (motivación positiva y motivación negativa), o desde la fuente de los mensajes que la influyen (micromotivación y macromotivación). Entre la motivación y otros fenómenos, como la satisfacción y el desempeño, hay una red circular de influencias, muy distintas a las simples conexiones deterministas que a veces se establecen.

Es común que suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados

para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.



## **CAPITULO III**

### **CONFLICTO HUMANO**

#### **Introducción al capítulo**

Un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival - incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras- para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. (Guillén , 2009)

Se define el Conflicto según (Guillén , 2009) “Como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa”.

El conflicto es lucha, batalla, la cual ha evolucionado para incluir eventos que son menos violentos en el plano físico para incorporar términos psicológicos, como son fuentes de desacuerdos de intereses, ideas, etc.

El conflicto puede ser definido como una controversia o diferencia explícita - de información, de intereses o de valores- que ocurre entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes que compiten entre sí por los mismos recursos escasos o que persiguen metas incompatibles de manera que las opiniones, decisiones y conductas de una persona o grupo respecto a tales recursos y metas, afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas de la otra persona o grupo (Robbins , 2000).

En psicología, conflicto es la tensión entre dos deseos o tendencias contrapuestas.

La mayoría de los conflictos se originan en las diferentes percepciones que se tienen sobre un mismo hecho. Comprender las percepciones de los otros es la destreza que permitirá un buen entendimiento entre las partes.

Los conflictos son hechos inevitables e importantes en la vida social, aún cuando es un aspecto familiar de nuestra existencia. El conflicto tiene formas, procesos y resultados contradictorios, de ahí que su estudio motiva a diversos grupos de psicólogos, sociólogos, economistas, docentes, etc.

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española la palabra “conflicto” procede de la voz latina “conflictus” que significa lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas.

### 3.2 Etapas de conflicto

Cada una de las situaciones conflictivas por la que podemos pasar, atraviesan por determinados niveles o etapas en la que debemos conocer sus aspectos relevantes, para así poder identificar si realmente estamos frente a un conflicto que requiere su solución.

## Etapa I. Posible oposición o incompatibilidad.

Es la presencia de condiciones que proporcionan la ocasión para que surja un conflicto. Éstas no conducen al conflicto ineludible o directamente, pero una de ellas es necesaria para que surja el conflicto. Por facilidad, estas condiciones (que también se pueden considerar como causas o fuentes de los conflictos) se han condensado dentro de tres categorías generales:

### La comunicación

Representa las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos, los malos entendidos y el “ruido” de los canales de comunicación. Uno de nuestros grandes mitos es que la mala comunicación causa conflictos; “si tan sólo pudiéramos comunicarnos debidamente se acabarían nuestras diferencias”. La conclusión es lógica, dada la cantidad de tiempo que todos pasamos comunicándonos. Sin embargo, la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque hay bastantes pruebas que sugieren que los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos.

### La estructura

Este término se usa, de manera que incluye variables como tamaño, grado de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre grupos. Las investigaciones indican que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. Cuánto mayor sea el grupo y cuanto más especializados sean sus actividades, tanto mayor es la

probabilidad de conflicto. Se ha visto que la antigüedad y el conflicto guardan estrecha relación inversa. El potencial para conflicto suele ser mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y cuando hay mucha rotación de empleados.

Cuando mayor es la ambigüedad para definir con exactitud el punto donde reside la responsabilidad de los actos, tanto mayor será el potencial para que surja un conflicto. Estas ambigüedades de jurisdicción aumentan las luchas entre grupos por controlar recursos y territorio.

Variables personales: Los factores personales incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona así como las características de la personalidad que explican las idiosincrasias y las diferencias individuales.

La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, las personas que son muy autoritarias y dogmáticas y que tienen poco amor propio) conducen a un posible conflicto. Sobre todo, y ésta podría ser la variable menos considerada al estudiar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores.

## Etapa II El conocimiento y la personalidad

Si las condiciones citadas en la etapa 1 afectan de manera negativa algo que interesa a una de las partes, entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes sólo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas pero el conflicto o tienen conciencia de él.

Conflicto percibido. Cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto

Conflicto sentido: Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Como se menciona antes en la definición de conflicto, se necesita que éste sea percibido. Por consiguiente, una o varias partes deben tener conciencia de que existen las condiciones precedentes. Sin embargo, el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado. En otras palabras, “Tal vez A no sienta conciencia de una serie de diferencia de opiniones con B... pero quizá A no sienta tensión ni angustia por ello y no tenga consecuencia alguna en la forma en que A afecte a B”. Es en el nivel de los sentimientos, cuando las personas se involucran emocionalmente, que las partes sufren ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. (Robbins , 2000)

### Etapa III. Las intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada.

¿Por qué se presentan las intenciones en una etapa por separado? Uno tiene que inferir cuál es la intención del otro para saber cómo responder a su conducta. Muchos conflictos aumentan sólo porque una de las partes está atribuyendo otras intenciones a la otra. Además, suelen haber mucha variación entre las intenciones y a la conducta, pues la conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona.

Usando dos dimensiones, la disposición de cooperar (el grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra) y la reafirmación (el grado en que

una parte trata de satisfacer sus propios intereses), se pueden identificar cinco intenciones para manejar los conflictos. (Robbins , 2000)

### Competidor

Cuando una persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras personas del conflicto, la persona será competidora. Algunos ejemplos son tratar de alcanzar su meta a expensas de la meta de otros, tratar de convencer al otro de que la conclusión personal es la correcta y la ajena está equivocada y tratar de lograr que alguien acepte la culpa en un problema.

### Colaborador

Cuando las partes de un conflicto desean satisfacer del todo los intereses de todas las partes, se da la cooperación y la búsqueda de un resultado benéfico para ambas. Al colaborar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias y no adaptando los diferentes puntos de vista. Algunos ejemplos serán tratar de encontrar una solución de ganar-ganar.

Que permita alcanzar plenamente las metas de las dos partes y buscar una conclusión que incluya posiciones válidas para ambas.

### Evasivo

Una persona puede reconocer que existe un conflicto y querer retirarse o acabarlo. Algunos ejemplos de evasión son tratar de ignorar un conflicto y evadir a las personas con quienes no se está de acuerdo.

## Acomodaticio

Cuando una parte quiere eliminar al opositor, esta parte puede estar dispuesta a colocar los intereses de la otra parte por encima de los propios. Es decir, con objeto de conservar la relación, una parte está dispuesta a sacrificarse. Esta intención es acomodaticia. Algunos ejemplos serían la disposición a sacrificar la meta personal para alcanzar la meta de la otra parte, apoyar la opinión de otra persona a pesar de que se tengan reservas y perdonar a alguien una infracción y permitir las subsiguientes.

## Conciliador

Cuando las partes del conflicto quieren ceder algo, comparten y llegan a una solución de compromiso. Al conciliar no hay un ganador ni perdedor claro. Por el contrario, está la voluntad de racionalizar el objeto del conflicto y de aceptar una solución que ofrece la satisfacción incompleta de los intereses de las dos partes. Por consiguiente, la característica distintiva de la conciliación es que cada una de las partes tiene intención de ceder algo.

## Etapa IV. La conducta.

Cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas, se suele referir a esta etapa. ¿Por qué? Porque ahí es cuando se torna visible. La etapa de la conducta incluye afirmaciones, actos y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Sin embargo, estas conductas tienen una cualidad estimulante

que es independiente de las intenciones. Las conductas francas, resultado de un error de cálculo o de aplicaciones poco hábiles, se pueden desviar de la intención original.

Se puede pensar que esta etapa es un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted pide algo; yo contesto discutiendo; usted me amenaza, yo le devuelvo la amenaza, y así sucesivamente. En la figura que se muestra, se presenta una forma de visualizar la conducta en los conflictos. Todos los conflictos existen en algún punto de este continuo.

#### Etapa V. Los resultados

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto produce consecuencias.

Estos resultados pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

Los resultados funcionales. ¿Cómo puede el conflicto ser una fuerza que mejore el rendimiento del grupo? Es difícil comprender una situación donde la agresión violenta o franca puede ser funcional. Sin embargo, hay una serie de casos donde se puede comprender que grados moderados de conflicto podrían mejorar la eficacia de un grupo.

El conflicto constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la curiosidad de los miembros del grupo, ofrece un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio.



La compañía General Motors (Robbins , 2000) sufría problemas por falta de conflictos funcionales, la compañía ascendió individuos sumisos, leales a GM hasta el punto de no cuestionar nunca las acciones de la compañía. En su mayoría, los administradores eran homogéneos: blancos conservadores criados en el medio oeste estadounidense y reacio al cambio. Además, al escoger a los ejecutivos de la compañía en las oficinas de Detroit y alentarlos a socializar con las filas de GM, la compañía los distanció de puntos de vista conflictivos.

### 3.3 Los resultados disfuncionales

Las consecuencias destructivas que el conflicto produce en el rendimiento de un grupo u organización suelen ser bastante conocidas. En resumen se diría: la oposición descontrolada alienta el descontento, el cual hace que se disuelva los vínculos comunes y, con el tiempo conduce a la destrucción del grupo. Además existe un cuerpo sustancial de literatura para documentar cómo el conflicto (de variedad disfuncional) puede reducir la eficacia del grupo. Entre las consecuencias más indeseables se cuentan el retraso de la comunicación, a la disminución de la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros. En un extremo, el conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y posiblemente sea una amenaza para la supervivencia del mismo. Los mecanismos de solución son:

### 3.4 Mecanismos para la resolución de conflictos

Los conductores de grupo pueden emplear diversas estrategias para resolver conflictos en dependencia de sus metas y de la índole del conflicto.

Entre las más usuales se encuentran:

- Negociación
- Mediación
- Arbitraje
- Conciliación

### 3.5 La negociación

Definición: Es una forma de resolver un conflicto por la que las partes intentan llegar a una decisión conjunta en asuntos de interés mutuo y situaciones conflictivas donde tienen desacuerdos. (Whetten , 1999).

La negociación es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

La negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En el área de la abogacía, un negociador experto sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los resultados más favorables posibles a la misma. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

- No implica la participación de un tercero

- Sólo participan las partes y sus representantes
- Éstas tratarán de buscar un acuerdo y presentarán propuestas para ello
- Es un proceso privado
- No tiene carácter de cosa juzgada
- Las decisiones son tomadas por las partes
- No es de obligatorio cumplimiento

La negociación tradicional se llama a veces ganar-perder debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de ganar-ganar en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos. (Whetten, 1999) .Este enfoque, llamado Negociación de Principales, también se llama a veces de obtención de mutuos beneficios. El enfoque de ganancias mutuas se ha aplicado con eficacia en situaciones medioambientales como en las relaciones de trabajo en las que las partes enmarcan la negociación como vía de solución de problemas.

Una herramienta que se está usando en más de 20 países del mundo para generar soluciones ganar-ganar en una negociación, es la creada por el Dr. E. Goldratt (Goldratt , 1994) llamada La Nube.

Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque.

### 3.5.1 Bases para la negociación

Cuando dos personas con distintas visiones del mundo y con distintos intereses convergen en un punto común se hace necesaria una negociación.

Esta sólo es posible cuando ambas posturas están dispuestas a llegar a un acuerdo. Este es el principio básico: debe existir una disposición, una voluntad firme y una capacidad suficiente para llegar a un acuerdo.

Llevar una negociación no es sencillo pues se supone que para que ésta sea viable se debe perseguir el beneficio de todas las partes. Si sólo una de las partes sale beneficiada no tengamos ninguna duda de que, aunque en un primer momento pueda parecernos lo contrario, esa negociación no llegará a solucionar el problema. Así pues, todas las partes deben sentirse beneficiadas por esa toma de decisiones común. Nadie debe salir derrotado. Debe existir una sensación general de que ese intercambio de opiniones y esa influencia recíproca han valido la pena. Es la estructura ganador-ganador.

Un primer paso deberá ser fijar, previamente a la negociación, los objetivos que nos proponemos conseguir mediante ella, eliminando aquellos que sean secundarios y centrándonos en el denominado: objetivo del objetivo.

Al establecer una negociación no podemos olvidar que estas son llevadas por personas con una peculiar visión del mundo, su particular capacidad de escucha y de comprensión y con distintas habilidades para la propia negociación.

No hay duda de que la aplicación de la PNL a las diversas estrategias negociadoras será de gran utilidad a la hora de negociar. Identificar qué tipo de percepción del mundo tiene el otro, si es una persona auditiva, visual o kinestésica, qué meta programas utiliza y de qué modo, aprender a detectar las estrategias de decisión del otro, etc....

Existen dos tipos de posturas iniciales a la hora de sentarse a negociar. Vamos a denominarlas: antagónicas o de sinergia.

La postura antagónica se centra en la propia postura, en defender sus propios intereses a través de sus mejores habilidades. Las otras posturas son observadas como contrarias a las propias y se prefiere en muchos casos ignorarlas, no sea que nos convenzan. Se buscan imponer los propios criterios a partir de ser más habilidoso y fuerte que el otro.

La segunda postura es la de sinergia con el otro. Puesto que debemos llegar a una solución común más vale que todos nos pongamos a trabajar en la misma dirección. Damos a la otra o a las otras partes una cierta credibilidad. No somos enemigos. No buscamos imponernos sobre el otro, sino que debemos encontrar un acuerdo.

En el curso de una negociación podemos pasar sucesivamente de una postura a la otra pero sin olvidar las enormes ventajas que nos aporta una negociación guiada por una postura sinérgica.

Además, todo buen negociador no debe nunca olvidar que en un momento determinado debe distanciarse de la negociación de tal manera que pueda verla desde una nueva perspectiva exterior: la tercera posición. Debe ver la negociación no sólo desde su propio punto de vista, o desde el punto de vista de su antagonista, sino desde un punto de vista externo, como un simple espectador imparcial. De esta manera volveremos a centrar

los objetivos sin dejarnos llevar por el fragor de la discusión defendiendo nuestros puntos de vista, o por la excesiva empatía con los puntos de vista del otro.

### 3.6 Como comunicarse eficazmente en una negociación

“Sin comunicación no hay negociación.... en un fuerte desacuerdo, las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar, juntas, la solución a un problema común...” (Ovejero , 2004)

En un trabajo anterior se planteó que, la “tecnología de la negociación cara-cara”, tiene tres componentes:

1.- las etapas en que se desarrolla el proceso y se definen las tareas principales que deben ejecutarse

2.- las tácticas, para manejar situaciones típicas del intercambio como: la presentación de expectativas, verificar las percepciones, explorar opciones alternativas, manejar impasses y conflictos, entre otras

3.- El proceso y las técnicas de las comunicaciones interpersonales.

En trabajos anteriores se comentaron las dos primeras, en este, se comentarán los aspectos principales del proceso y las técnicas de comunicación.

El proceso de comunicación. Principios y leyes principales.

Los tres elementos principales que intervienen en una comunicación son: el emisor, el mensaje y el receptor. El emisor, para lograr sus propósitos (informar, indagar,

persuadir), debe adecuar su lenguaje (“codificar”, dicen los especialistas) a las posibilidades e intereses del receptor. El mensaje, para ser efectivo, debe presentar la información en forma ordenada, clara y atractiva. El objetivo de esto es evitar la dispersión, propiciar su comprensión y captar la atención del receptor. El receptor debe estar “en sintonía” con el emisor, es decir, prestarle atención y escucharlo con empatía.

En todo este proceso se pueden presentar, lo que los especialistas denominan “Barreras o ruidos”, que pueden originarse en: el emisor, el mensaje, el receptor, o en el ambiente en que se produce la comunicación. Para verificar si el mensaje fue comprendido adecuadamente el receptor puede darle al emisor, o este solicitárselo, una retroalimentación, donde resume o reformula lo que entendió.

En el ejército, la retroalimentación puede ser parte consustancial de la comunicación. El superior, para verificar la comprensión de la orden, le pide al subordinado que le repita el mensaje. En la actividad civil, este tipo de solicitud puede resultar incómoda. Para evitar esto, el emisor debe solicitar la retroalimentación de manera que ponga en duda su capacidad para transmitir sus ideas, y no la del receptor para comprender el mensaje. En lugar de decir “Por favor, ¿me puede decir lo que entendió?”, es preferible “No estoy seguro de haberle expresado lo que quería, ¿me puede resumir lo que le dije?”.

Entre los “principios y leyes de las comunicaciones interpersonales”, las que presentan más interés, para los intercambios en una negociación cara-cara, pueden resumirse en lo siguiente:

- 1.-Lo importante no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

El objetivo principal de una comunicación, según Aristóteles, es la persuasión. El responsable principal de su efectividad es el emisor. Para esto, debe considerar las particularidades del receptor y utilizar las palabras y expresiones que pueda asimilar mejor. No asuma que su mensaje fue interpretado como usted desea. Verifique que el receptor comprendió lo que usted quiso decir; si es necesario, pida retroalimentación. (Ovejero , 2004)

2.- Tan importante como lo que se dice es cómo se dice.

Debe haber congruencia entre el contenido del mensaje, la entonación, el ritmo y las expresiones gestuales. Sería inadmisibles darle el pésame a alguien, con una sonrisa en los labios. Tampoco, felicitarlo con un semblante de tristeza y amargura.

3.- La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación. .

Si deseamos lograr una comunicación efectiva con alguien, es necesario dejar a un lado los prejuicios que tengamos sobre esa persona. Si usted piensa que “B” es un sinvergüenza, le resultará difícil aceptar cualquier propuesta que le haga.

La transmisión efectiva; para lograr efectividad en la transmisión de un mensaje se recomiendan los siguientes comportamientos.

1.-.Precise bien sus objetivos.

Clarifique lo que quiere conseguir; valore si esos objetivos son pertinentes o no. Si es realista proponérselos con “esa persona en ese momento”. Un mensaje bien formulado, transmitido en un momento inoportuno, pierde toda su efectividad. Espere el momento adecuado para decir lo que piensa.



## 2.-Planifique:

Se debe de tener en cuenta: El sistema de creencias del receptor. Lo que probablemente pueda aceptar o rechazar. El lenguaje del receptor. Lo que probablemente esté en posibilidades de entender. Adapte sus palabras y expresiones a las características del receptor. Es inadmisibles decir “Se lo dije a Fulano, pero es un ignorante”. Si usted piensa que el receptor puede tener dificultades para comprenderlo, adapte sus expresiones a lo que pueda entender “el ignorante”. Recuerde el primer principio de una comunicación efectiva, que lo importante no es lo que usted diga, sino lo que entienda el receptor. (Ginnett , 2007)

## 3.-En la ejecución:

Genere un clima favorable a la comunicación. Evite expresiones que puedan generar irritación o comportamientos defensivos. Mantenga una coherencia entre lo que usted piensa, dice y siente. (No quiere decir que siempre se puede expresar todo lo que se siente pero, cuando no existe coincidencia entre todo esto, es necesario ser más cuidadoso). Sea realista con lo que usted puede esperar y alcanzar en un proceso de comunicación. No pretenda obtener más de lo que se puede; No sea obstinado. Sea empático, trate de ponerse en el lugar del interlocutor, para entenderlo mejor y ser más efectivo en la transmisión de su mensaje. Sea flexible, para modificar su propósito o mensaje, si fuera necesario.

Los especialistas en comunicación han identificado los tipos de mensajes que facilitan la comunicación y aquellos que la dificultan y son generadores potenciales de conflictos. (Strayhorn,1995) En “Cómo dialogar de forma constructiva”, plantea, entre los mensajes que facilitan la comunicación, los siguientes: Declaraciones de deseo o sentimientos: “Me

gustaría que hicieras esto..”. “Cuando hiciste eso me sentí de tal modo”. ”Comprendo cómo te sientes, cuando...”.

Sobre la orientación de sus mensajes, tenga presente las estrategias que recomiendan (Ginnett , 2007) en su “Modelo de la Negociación Basada en Principios”. Separe las personas de los problemas. Sea fuerte con los problemas y suave con las personas. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. Pregunte ¿Por qué? ¿Para qué? de las posiciones de “B”.

Invente opciones de mutuo beneficio.

Recuerde que usted logrará los objetivos que persigue en una negociación, en la medida que se satisfagan también los de la otra parte. Insista en que los criterios sean objetivos. Trate de que se precisen los criterios que se utilizarán como base, para orientar el intercambio y los acuerdos que se adopten. “Cuando hablemos de precios ¿cuáles tomaremos como base? ¿los del mercado mundial? ¿los del mercado local? ¿las tasas de interés serán las del mercado local?. Para enfrentar los problemas de comunicación en una negociación, se recomienda:

Hablar con el fin de que se le entienda. No logrará persuadir al otro si usted lo culpa del problema, lo insulta o le levanta la voz. Céntrese en lograr que lo entiendan.

Hablar sobre usted, no sobre ellos. Es más persuasivo cuando, en lugar de enjuiciar al otro, se describe el problema en términos del impacto que tuvo en usted lo que ellos dijeron y por qué: “Me siento desilusionado, porque no recibimos respuesta a lo que habíamos acordado”; en lugar de “Usted no cumplió su palabra”.

Hablar con un propósito. A veces, el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada. Cuando existen la ira y las percepciones erróneas, es mejor no decir ciertas cosas. Antes de decir algo significativo, usted debe estar seguro de la pertinencia de lo que quiere comunicar, o averiguar, considerar si es el momento oportuno, así como valorar el impacto que tendrá en el otro lo que vaya a decir.

#### La utilización de preguntas

Las preguntas juegan un papel muy importante en cualquier comunicación interpersonal. Además de permitirnos verificar informaciones que tenemos y obtener otras nuevas, puede transmitir un mensaje afectivo, hacerle sentir al receptor que tenemos interés en conocer sus criterios y que valoramos lo que piensa. Es la base del método socrático de enseñanza-aprendizaje, se utilizan para promover la reflexión y la búsqueda del conocimiento.

(Walter , 2008) Recomienda los siguientes comportamientos en las negociaciones. Plantean que “debemos evitar”: interrumpir, atacar, acusar, ser “demasiado listos”, hablar excesivamente, dominar a gritos, los sarcasmos y las amenazas. Recomiendan que “debemos procurar”: escuchar con atención, pedir aclaraciones, resumir neutralmente los temas, pedir a la otra parte que justifique su postura “punto por punto” (para buscar señales), contrastar la firmeza de sus posiciones (averiguar sus prioridades), y obtener y dar información. (prestar atención a las señales involuntarias).

### 3.7 Proceso para la negociación exitosa

En el medio de una negociación hay que tener la capacidad para distanciarse un poco del tema en cuestión y pensar. Algunos lo meditan en un parque o plaza, otros consultan con expertos, algunos usan el tetris para balconear, otros fuman y hay otros charlan con sus esposas. Lo importante es salirse del medio y poner tener una visión de mayor espectro para entender cuál es la situación y porque motivos estamos inmersos en esos problemas, para encontrar una solución mejor y más rápido.

Póngase del lado del contrario

Es la idea de hacer exactamente lo contrario a lo que el otro espera de nosotros en ese momento. Así logramos romper el esquema mental de la contraparte para entender de que van sus problemas. Lo mejor sucede cuando invitamos al otro a ponerse en nuestro lugar, si el otro negociador es hábil, lo hará, y juntos se encontrarán la mejor solución posible.

Usar criterios objetivos para decidir lo justo; debe haber equidad en la negociación, objetividad mutua; identificar los intereses detrás de las posiciones de las personas

Hay que preguntar: ¿Por qué el otro quiere esto?, ¿para qué quiero yo esto?, ¿y por qué no? Diciéndole al otro algo poco habitual: “Ayúdame a entender sus necesidades” y “Ayúdeme a ayudarlo“. No hay que rechazar propuestas, hay que redireccionarlas, lograr que el otro diga lo que nosotros queremos que diga; encontrar siempre las opciones de ganancias mutuas; creatividad en la negociación, que mas puedo agregar? si todo se puede...

Conozca su BATNA (vital para cualquier negociación)

El poder de la negociación está influenciado por lo que cada parte considera su “BATNA” (Best Alternative To a Negotiated Agreement/ Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Es decir, el mejor curso de acción a tomar, si no logra ponerse de acuerdo. O dicho en una pregunta: ¿Qué hacer si fracasa la negociación? También es importante delimitar lo más mínimo que aceptarlas.

Construya un puente dorado

Sobre un desfiladero lleno de inseguridades trate de entender las necesidades del otro y que sea atractivo para su empresa y sus posibles decir que si.

### 3.8 La mediación

Definición: Es un proceso de negociación más complejo que implica la participación de un tercero que no es una de las partes.

- El mediador puede ser un individuo, un grupo de individuos, o una institución
- Las partes escogen al mediador
- Debe ser neutral
- No debe hacer juicios, ni tomar decisiones vinculantes para las partes
- Es únicamente un 'facilitador'
- Actúa para ayudar a las partes a llegar a un acuerdo consensual; puede usar la persuasión y mejorar la comunicación
- Las partes deciden si aceptan sus sugerencias

¿Qué es la mediación y cómo puede evitar los pleitos?

La manera de comportarse en un conflicto – si se pone mala cara o se grita, se discute racionalmente o se libra una pelea sucia- es una cuestión de elección.

En un proceso que fomenta la confrontación, sin embargo, todo conspira para recompensar el comportamiento agresivo, la calumnia de los demás, la distorsión de la verdad. La mediación es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero. El mediador realiza reuniones conjuntas y separadas con las partes en conflicto, a fin de:

- Reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz.
- Ayudar a las partes a comprender las necesidades y los intereses del otro.
- Formular preguntas que pongan de manifiesto los intereses reales de cada parte.
- Plantear y aclarar cuestiones que han sido pasadas por alto, o que no han recibido la suficiente atención.
- Ayudar a las personas a concebir y a comunicar nuevas ideas.
- Ayudar a reformular las propuestas en términos más aceptables.
- Moderar las exigencias que no son realistas.
- Comprobar la receptividad a nuevas propuestas.
- Ayudar a formular acuerdos que resuelvan los problemas actuales, salvaguarden las relaciones y permitan prever necesidades futuras.

La mediación establece relaciones en lugar de destruirlas

Cuando la relación es de fundamental interés para todas las partes – ya sea que una disputa poner en peligro una valiosa relación comercial, o cuando una pareja que se

divorcio tiene que preservar algún tipo de relación a causa de sus hijos-, entonces sin duda debe intentarse la mediación antes de recurrir a los métodos de enfrentamiento.

La mediación produce acuerdos creativos

Tiene el efecto de:

- Ayudar a aceptar cualquier tipo de acuerdo;
- Establecer relaciones;

Asegurar que se ponga el acento en las oportunidades del futuro, y no en los problemas del pasado.

Circunstancias que favorecen la mediación:

- La relación es importante.
- Las partes quieren conservar el control sobre el resultado.
- Las dos partes tienen un buen argumento.
- No existe una gran disparidad de poder.
- La rapidez es importante.
- En gran medida, la causa del conflicto es la mala comunicación y los consiguientes malentendidos.
- Hay cuestiones técnicas muy complejas.
- Un precedente adverso sería un inconveniente para ambas partes.
- Es importante mantener un carácter confidencial.
- Es probable que el caso se solucione de todos modos en los tribunales, pero no antes de que ambas partes hayan tenido que sufragar cuantiosos gastos legales.

- Las dos partes necesitan, más que nada, la oportunidad de desahogarse.
- Ninguna de las partes desea realmente entablar un juicio.
- En el proceso de mediación se valoran especialmente las emociones
- Los conflictos siempre nos afectan emocionalmente, y necesitamos que los demás comprendan cómo nos sentimos y cómo nos afecta una situación.

Debajo del traje del hombre de negocios, y del relato desapasionado de la situación de la compañía, se oculta un ser humano reprendido por el director general, criticado por su esposa por trabajar a deshoras, preocupado por la posibilidad de perder el puesto si las cosas no salen bien, o amenazado por subordinados molestos.

El proceso de la mediación brinda diversas oportunidades y alienta a las personas a expresar sus emociones, a decirles a los demás cómo se sienten. Una vez aclarada la confusión emocional, las partes pueden abordar las cuestiones fundamentales de la discusión. Separadas de los sentimientos, esas cuestiones suelen resultar más fáciles de resolver de lo que las partes creen (Walter , 2008).

La mediación restablece las perspectivas

Como dijo alguna vez un político importante, bastante sensato, la política no está relacionada con la administración racional de un país, sino con la pasión y la creencia de poder cambiar las cosas para que mejoren. Perfecto, pero la pasión y la razón no deben excluirse mutuamente. Necesitamos la energía que genera y libera la pasión; pero también necesitamos que la energía se asiente en la razón y la realidad para que no se desperdicie.

Los mediadores atenúan el nivel de tensión y agresividad



Los mediadores tienen que ser pacientes, reflexivos y bastante tolerantes. También necesitan un fuerte sentimiento de autoconfianza, que no pueda debilitarse por la ira o la falta de consideración. La manifestación de emociones fuertes constituye una parte importante de la mediación – es una de las razones por las cuales pueden dar buenos resultados cuando otros métodos fallan -, y el mediador debe tener nervios lo bastante fuertes como para dejar que la gente a veces grite, y también para frenarla en otras ocasiones.

Los mediadores escuchan con atención e interés

El ego puede erigir una poderosa barrera que impida escuchar bien a los demás y, aún más, ponerse en el lugar del otro. Los mediadores no sólo tienen que ser capaces de hacerlo para comprender muchas situaciones y percepciones diferentes, sino que también tienen que ayudar a otros – con poderosos egos impregnados de ira e hipocresía – para que hagan lo mismo.

Los mediadores tienen que escuchar una mezcla de:

- Hechos
- Emociones
- Prejuicios
- Percepciones
- Suposiciones
- Opiniones

Cuantas más ideas se pongan sobre la mesa, más probabilidades habrá de que la gente se distienda y comience a explorarlas, hasta encontrar la solución al conflicto con el menor

costo material y psicológico para ambas partes, y protegiendo al máximo posible la continuidad de la relación.

### 3.9 El arbitraje

Definición: Para (Sánchez ,2000) “Es un proceso cuasi-judicial que vincula a las partes con un árbitro”.

- Es la labor de un tercero (os) a cuya decisión con otros se someten
- El árbitro es escogido por las partes, salvo excepciones
- Sus decisiones son imperativas
- El resultado es un laudo arbitral con efectos jurisdiccionales y de obligatorio cumplimiento
- El juicio arbitral debe seguir ciertas normas procesales pre-establecidas
- El árbitro recurrirá a su criterio de conciencia y en base a éste evaluará las posiciones de las partes
- Propondrá una solución que deberá ser aceptada por las partes
- Las partes se obligan a no llevar la controversia a los tribunales ordinarios sin el previo fallo arbitral

Es un proceso en el cual se trata de resolver extrajudicialmente las diferencias que surjan en las relaciones entre dos o más partes, quienes acuerden la intervención de un tercero (árbitro o tribunal arbitral) para que los resuelva.

Es un mecanismo típicamente adversario, cuya estructura es básicamente la de un litigio. El rol del árbitro es similar al del juez: las partes le presentan el caso, prueban los

hechos y sobre esa base decide la controversia. Sin embargo, no obstante sus similitudes el arbitraje mantiene con el sistema judicial una gran diferencia, la decisión que pone fin al conflicto no emana de los jueces del Estado, sino de particulares libremente elegidos por las partes.

A diferencia de la conciliación y mediación, el tercero neutral no ayuda ni colabora con las partes a efecto de resolver el conflicto mas bien impone una solución vía laudo arbitral, que tiene efectos de sentencia judicial.

Al arbitraje se llega generalmente en forma voluntaria a través de cláusulas mediante las cuales las partes deciden someter determinadas cuestiones a ser resueltas por el árbitro en lugar de acudir a la justicia ordinaria.

Sin embargo a dudas el arbitraje no pretende reemplazar a los jueces ni mucho menos desmerecerlos, antes bien complementan el papel que desempeñan dentro de la sociedad.

Dado el origen privado del arbitraje, es que las partes pueden designar el árbitro o tribunal arbitral, según sea el caso.

Existen particularidades de la figura que admiten presentarlos conforme al sistema donde vayan a insertarse.

El arbitraje voluntario proviene de la libre determinación de las partes, sin que preexista un compromiso que los vincule.

El arbitraje forzoso en cambio viene impuesto por una cláusula legal o por el sometimiento pactado entre las partes ante de ocurrir el conflicto.

A su vez la elección de la vía supone recurrir a árbitros libremente seleccionados o bien designar a un organismo especializado (arbitraje institucionalizado).

La decisión (laudo) obliga pero no somete, es decir determina efectos que vinculan el derecho de las partes, pero la inejecución no tiene sanción de árbitros. En todo caso son los jueces ordinarios quienes asumen la competencia ejecutiva.

Tipos de arbitraje (Sánchez ,2000):

- Institucional: Es el que se lleva a cabo en una institución arbitral generalmente con sus propias reglas y con una lista cerrada de árbitros.
- Independiente o Ad Hoc: Es el que se lleva a cabo por las partes, ya que éstas escogen los árbitros y las reglas que van a regir el arbitraje.
- De inversiones: Es el que se lleva a cabo entre un Estado y particulares.

Los arbitrajes se basan en reglas como las establecidas por la CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional), realizadas por las Naciones Unidas; las reglas de la Cámara Internacional de Comercio. ICC por sus siglas en inglés; las reglas de la Corte Internacional de Arbitraje de Londres; entre otras.

Cláusulas arbitrales

Por lo general, las partes en conflicto acuden al arbitraje, ya que se encuentra establecido en el contrato una cláusula arbitral donde se establece que las partes en caso de conflicto se comprometen a someterse a un tribunal arbitral. Ahora se presentan muchos

problemas con la interpretación de dichas cláusulas, especialmente en lo que respecta a la jurisdicción, al lugar del arbitraje entre otros.

Una cláusula modelo podemos decir es la de Cámara Internacional del Comercio (Keith , 2009)

Todas las desavenencias que deriven de este contrato o que guarden relación con éste serán resueltas definitivamente de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento.

Así mismo el arbitraje puede solucionarse durante el proceso mediante la transacción:

Método Alternativo de Solución de Controversias en el que las partes haciendo recíprocas concesiones logran un acuerdo antes de la emisión del laudo en el que deberá ratificarse ante el árbitro para otorgarle su eficacia jurídica, la referida transacción podrá el árbitro darle la forma de LAUDO. (Keith , 2009)

- El arbitraje es en resumidas cuentas un modo de solucionar los conflictos.

Asimismo existen cláusulas arbitrales que otorgan distintos derechos y obligaciones a cada uno de los contratantes, estas "Cláusulas Asimétricas"<sup>2</sup> no son perfectamente bilaterales y establecen derechos para una sola de las partes. Algunos ejemplos de ellas se refieren a costas, gastos arbitrales, selección de árbitros o la facultad para acudir a la jurisdicción ordinaria.

Es el acuerdo voluntario entre las partes para solucionar sus diferencias, que surgen de una relación contractual o no contractual que sean o no, materia de un proceso judicial, sujeta a requisitos generales establecidos en la legislación civil para la validez de los contratos. (Keith , 2009).

Los árbitros:

El árbitro es la persona elegida por las partes para resolver una controversia, es por ello la parte esencial del arbitraje mismo, todo el sistema gira en torno a el, desde que en su integridad moral y buen criterio descansa la confiabilidad y la eficacia del arbitraje como mecanismo de resolución de conflictos.

El árbitro debe reunir cualidades de idoneidad y experiencia, aplicando su criterio personal y buen juicio, manteniendo la imparcialidad e independencia frente a las partes.

Formas eficientes del manejo del conflicto

“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto” (Guillén, 2009)

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia.

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

1- Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

2- Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

- Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.

- Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3- Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar (Guillén , 2009) para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente.

Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de Roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

Dos conclusiones pueden extraerse de esto:

- 1.- Que la envidia es una fuente de conflictos, y
- 2.- Que la ostentación, que puede generar envidia, también puede ser una fuente de conflictos. De ambas cosas debemos cuidarnos.

A los efectos de sugerir las posibles intervenciones que pueden hacer los directivos en el manejo de conflictos, los especialistas clasifican las posibles causas de conflictos en una organización de la siguiente forma:



1- Conflictos basados en intereses, que pueden ser sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.

Las posibles intervenciones de los directivos que se recomiendan en conflictos de este tipo son: definir criterios objetivos para encargar y evaluar las tareas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas, así como desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes. (Guillén , 2009)

2- Conflictos estructurales: por la percepción de autoridad y poder desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.

En estos casos, las posibles intervenciones de los directivos que se recomiendan son: definiciones precisas de tareas, autoridad y responsabilidad; cambios de roles; reasignación de recursos y controles; establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes; modificar estilos de influencia, menos “coerción” y más persuasión.

3- Conflictos de valores: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas y valores específicos diferenciados.

Las posibles intervenciones de los directivos pueden dirigirse a: permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimular esto; identificar “súper objetivos” que puedan compartir las partes, o que estimulen la eliminación de sus diferencias; eliminar la definición del problema en términos de “valores”.

4- Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.

Entre las recomendaciones que se hacen al directivo para actuar en estos casos están: clarificar las percepciones; establecer procedimientos, reglas generales e intercambios entre las partes; promover la expresión de emociones, de sentimientos legítimos; propiciar comunicaciones efectivas; cambio de estructura y de roles.

5- Conflictos de información: por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

En estos casos, las posibles intervenciones de los jefes pueden dirigirse a: acordar cuáles son los datos más importantes; precisar el proceso de recolección y distribución de información; utilizar expertos “opiniones externas”. (Guillén , 2009)

### 3.10 Estrategias para el manejo personal del conflicto:

#### 1.- Piense antes de reaccionar.

La tendencia en una situación de enfrentamiento es la de reaccionar inmediatamente. Después de todo, si no reaccionamos no podríamos defendernos.

Pero para evitar que el conflicto escale y se nos transforme en inmanejable, hay que pensar antes de actuar, y estudiar todas las opciones que tenemos.

#### 2.-. Escuche atentamente

Escuchar es la parte más importante de la comunicación.

Si no oímos lo que la otra parte nos dice, no podremos resolver la confrontación.

Hay que oír lo que nos dicen también de manera silenciosa, con el lenguaje del cuerpo.

### 3.- Asegure un proceso justo

El proceso que usamos para resolver el conflicto es tan importante como la misma solución, pues revela nuestros valores.

El proceso tiene que ser justo para todos los lados del conflicto, pues aún la percepción de injusticia puede destruir el proceso.

### 4.- Enfrente al problema común, no a la otra persona.

Cuando las emociones son muy fuertes, es más fácil atacar a los otros que solucionar el problema inicial.

El único modo en que podemos resolverlo es cuando atacamos el problema y no al otro. Cuáles son las causas del problema, escondidas detrás del síntoma

### 5.- Acepte su propia responsabilidad

Cada conflicto tiene muchos lados, y hay partes de la responsabilidad que le caben a todos. Intentar culpar a los otros solo crea más del enojo y resentimiento que ya hay en el conflicto.

Para resolverlo, debemos aceptar nuestra propia parte de responsabilidad y eliminar la estrategia de culpar a los otros.

### 6.- Use comunicación directa

Diga lo que piensa, sin subterfugios que escondan sus sentimientos.

No hable "alrededor o encima" del problema. Use un mensaje que empiece por "yo....., por el cual expresamos nuestras necesidades y deseos al otro oyente.

Si decimos "ud...." estamos culpando al otro. Sugiere que es la otra persona la que tiene la culpa.

7.- Mire cuales son los intereses.

Describa por qué lo que pidió o quiere obtener es importante para ud. busque los intereses verdaderos de las partes.

8.- Enfóquese en cómo construir un mejor futuro.

¿Qué es lo que queremos que sea diferente mañana, para todos?

9.- Descubra opciones de ganancia mutua

Busque y encuentre maneras de asegurar que todos estén mejor mañana de lo que lo están hoy.

Si queremos ganancias a expensas de las pérdidas de otros, solo vamos a prolongar los problemas y nos convertiremos en parte del conflicto. (Mann , 2000)

3.11 La negociación en diferentes contextos sociales.

Significado de la negociación

Cuando dos o más partes tienen un conflicto de intereses y desean resolver sus diferencias, porque ésta medida será más beneficiosa para ambos, deciden negociar.

El proceso en principio es bastante familiar, cada parte va a la mesa negociación con cierto poder, con el que concederá o negará las condiciones deseadas por la otra parte.

Cada parte comenzará pidiendo más de lo que desea recibir y sobre la base de esa relación de poder se realizan una serie de ofertas y contraofertas las que se lleguen a un acuerdo mutuamente aceptable.

Tanto si las partes son corporaciones, sindicatos, o personas, la negociación es un proceso de interacción social, en el cual cada parte trata de incrementar sus ganancias y aminorar sus pérdidas. La negociación surge por tanto del conflicto y son las acciones, modeladas por las tácticas, las que se usan para lograr los resultados deseados.

La negociación será pues como un modo de resolución del conflicto, siendo ésta definida como el episodio en el que una parte trata de influir sobre la otra o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste. En todo caso, dada la naturaleza y el potencial de la negociación, se trata de algo no violento para resolver los conflictos (Mann , 2000).

Desde esta perspectiva la negociación representa un modo de dirigir el conflicto, caracterizado por un intercambio de ofertas y contraofertas y, a pesar de estar fundamentalmente centradas en el ámbito de la negociación colectiva, su extensión como tal abarca una esfera de actividad más amplia, dándose en las relaciones de superior /subordinado, en el trato con clientes, en la presentación de un presupuesto, etc.

La negociación no es solo una forma de dirección del conflicto, sino también un proceso de decisión y procesamiento de la información que emana de la rutina diaria, de las presiones estructurales y de los participantes en el entorno organizacional.

Se dan también otras vías alternativas de resolución de conflictos como son: la tradición la negociación legal, la sumisión, los acuerdos tácitos, la coerción.

Otros aspectos a considerar al analizar la negociación como el medio de resolver conflictos es la propia concepción que del conflicto se tiene dentro de la organización a pesar de sus aspiraciones positivas, el conflicto es concebido a menudo como una amenaza a la eficiencia y efectividad de la organización, y se considera así por una natural tendencia a considerar a las organizaciones bajo un modelo de orden.

Sin embargo el proceso se logra a menudo mediante la implicación individual en la causa y la creación de tensiones y conflictos pueden ser estrategias deseables para resolver temas complementarios.

(Mann , 2000), señala que algunas de las mejoras sociales han sido el resultado de conflictos resueltos mediante negociaciones difíciles (la competencia para el desarrollo del mundo empresarial se nutre básicamente de este criterio)

De la misma forma, el conflicto como algo negativo de la forma social puede ser estimulante, debido a la posibilidad de la obtención de cambios beneficiosos para el grupo o la persona, pero hay otra cara que se resalta más la causa dañina del mismo. Por tanto la comprensión y el control del conflicto social es una meta natural de la aplicación del conocimiento psico-social.

Hay que señalar que no todas las cosas se pueden negociar, los valores y las creencias no son negociables, no hay posibilidad para las concesiones, si se cree en Dios, igualdad de derechos entre hombre y mujeres, estas creencias pueden variar pero no se pueden negociar.

Podemos afirmar que no todos los conflictos no pueden ser negociados, ni el conflicto en si, no es una enfermedad que haya que erradicar. Algunos conflictos tienen sus buenas razones de ser y reflejan diferencias que son genuinas y profundas, en todo caso son las relaciones de interdependencia las que caracterizan una mediación, son las que mediatizan las situaciones de conflicto y provocan la ruptura o el seguimiento de las mismas a través de la negociación.

El problema no reside en evitar o prevenir el conflicto sino en dirigirlo del modo más efectivo posible por todas las partes. El principio de que la dirección efectiva del conflicto resulta crítica para el éxito organizacional, es quizá la premisa mejor articulada de las mayorías de las teorías de la dirección, donde se asume que la mayor parte de los conflictos deben de ser negociados.

Esta promoción de soluciones negociadas, en todos los dominios de la vida social, no han pasado de largo a los teóricos del ámbito de la psicología social.

La negociación ha dado lugar a diversas aproximaciones y apreciaciones en cuanto a su significado, procesos que abarcan el rol de los sujetos implicados y las ventajas e inconvenientes de su extensión a todos los sectores de las relaciones entre los grupos y las personas.

Si bien en los últimos años, las ciencias sociales han estudiado el proceso de la negociación sin que hasta la fecha, como señala (Fadiman, 2009), no se puede afirmar todavía de la existencia de teorías de la negociación que ordene la diversidad de sistemas sociales en que las mismas (las teorías) se dan.

No existe un modelo único que permita encontrar las formulas adecuadas para poder resolver un determinado conflicto.

Unos de los elementos a resaltar en la negociación son las estrategias de la negociación, el elemento central de la misma que son los pasos y contrapasos que prácticamente las partes intentan dar para lograr sus objetivos estratégicos que es el de resolver el conflicto, pero haciéndolo de modo ventajosos para sus intereses. La distribución ventajosa de los recursos es la esencia y el objetivo de toda estrategia negociadora. La estrategia se refiere a estos dos aspectos esenciales de la negociación, sus objetivos y sus tácticas.

En relación a la naturaleza de estas estrategias que constituyen el contexto en el que se dan las distintas situaciones tácticas y que se hayan a su vez ligadas al contexto social, donde se desarrolla la negociación, la dimensión distributiva e integrativa, fueron las primeras formuladas por Walton y Mckersie. (Fadiman, 2009)

Durante mucho tiempo las teorías de la negociación han olvidado la capacidad de elección de los actores en la negociación. No obstante las últimas aportaciones doctrinales consideran a los actores como elementos fundamentales para el desarrollo de los



subprocesos ya conocidos referidos a las estructuraciones de las actitudes. Es necesario que haya gente que sepa negociar y que pueda negociar.

### 3.12 Características de la negociación

Negociar evoca la idea simple de regatear y de consenso mediante concesiones recíprocas, así coincide (Ballesteros, 2002), pero dado el eco académico que se ha producido con este fenómeno, la negociación ha ganado en complejidad e interés, y un medio de disgregar esta complejidad consiste en señalar las características esenciales de dicho proceso.

#### 1.- La confrontación entre protagonistas.

La negociación se presenta como una actividad de cambio, un encuentro promovido por las partes. Estos protagonistas pueden representar sus propios intereses o bien defender los intereses de un grupo, el rol de los negociadores en este último caso es mucho más complejo debido al cumplimiento del mandato y las expectativas sobre su conducta por un lado, y la necesidad de acuerdo por otro, dependiendo para ello del margen de confianza que se les hubiera dado. Tal situación engendra lo que se denomina doble pertenencia.

#### 2.- La noción de divergencia

El encuentro entre las partes es un proceso voluntario diseñado para resolver las divergencias.

La naturaleza voluntaria del mismo implica que las partes pueden elegir incorporarse o no al proceso para dirimir las divergencias y aceptar cualquier resultado del mismo.

Siempre existe la voluntad de no ponerse de acuerdo, aunque en ocasiones ello implique grandes pérdidas para ambas partes, precisamente para evitarlas el encuentro se promueve porque los protagonistas dependen de una decisión que les implica, la cual, a priori no está tomada cuando están deliberando, ello se debe a que existe una distancia de puntos de vista en cuanto a esta decisión que les concierne (Fadiman, 2009).

En este sentido la negociación es un ejercicio conjunto de toma de decisiones, generalmente, diríamos que la negociación precede a un conflicto potencial interviniendo precisamente para poner fin a las hostilidades.

### 3.- Orden negociado

En cuanto a la delimitación del ámbito donde se ejerce, podemos observar que la negociación se da en todo tipo de sistema social contribuyendo a su continuidad.

En cualquier sistema social, incluso en el más represivo, el orden establecido es siempre un orden negociado en la medida en que la decisión de una de las partes implique el acuerdo de otras partes que tengan algún poder sobre la primera.

Este fenómeno se encuentra presente en todos los modelos de la sociedad como un modo de relación permanente.

La negociación permite articular, ordenar y perpetuar las diversas modalidades de interacción social, las naciones negocian como lo hacen los gobiernos, los empresarios y los sindicatos, padres e hijos.

Como observa (Blum, 2005), la negociación surge como uno de los últimos intentos de mantener la conexión social.

#### 4.-Relaciones de motivación mixta

En la dinámica de la negociación se encuentran implicados los conceptos de divergencia y cooperación.

El esfuerzo por resolverlas las divergencias y lograr una decisión sobre la distribución de los recursos entre las partes, implica embarcarse en una relación social en la que se dan conjuntamente intereses comunes y divergentes, donde las partes se hayan simultáneamente confrontadas con incentivos para cooperar e incentivos para competir.

Mediante la negociación, las partes resuelven el dilema competición - cooperación, manteniendo o mejorando sus posiciones y protegiéndose así mismo de otros grupos o individuos. Consiguen de este modo mantener el conflicto dentro de los límites aceptables, la negociación en este sentido no es un debate, es una conversación sin orden.

Negociar es jugar al conflicto en la cooperación, el producto de la negociación se formaliza en términos de compromiso que representa el resultado más o menos calculado de una serie de concesiones recíprocas.

#### 5.- Las relaciones de poder

Se precisa en todo caso de una relación de poder entre las partes de la negociación para que este resultado surja. Esta relación puede ser de orden estatutario, la norma jerárquica puede decir quién debe de negociar y quién no.

La norma puede ser con personal carismático, puede representar ese poder en su ámbito (el más viejo del lugar)

Puede ser como un fenómeno de competencias sobre la materia.

Puede representar también alguien que sea el resultado de una alianza de intereses entre las partes.

Como apunta (Blum,2005), no es necesario negociar cuando las razones de poder no lo exigen, diríamos que no se negocia por principios, se negocia con una determinada situación de las partes.

Sin ninguna relación de poder entre las partes una de la partes podría adoptar unilateralmente la obligación de imponerse a la otra. Cuando el poder de uno es mayor que el del otro la negociación no tiene razón de ser y será sustituida por la dominación

#### 6.- Relación de interdependencia

Según la teoría de intercambio social (Fadiman, 2009), la dependencia existe cuando los resultados de un actor son determinados por la interpelación entre su conducta y la de los demás.

En base a este principio se sugiere que la negociación surge a partir de dos circunstancias:

La escasez de recursos que origina la competición entre aquellos que necesitan los mismos recursos de un lado y del otro una asignación desigual de los mismo que crea la necesidad de intercambiar entre las partes los diferentes recursos que necesita cada uno. Esta teoría también ha sido estudiada por (Blanchard,2007).

(Robbins, 2000), sintetiza este carácter mismo de las relaciones en la negociación definiendo que la negociación representa en definitiva la propia interdependencia de las partes.

7.- Proceso que se da en la percepción de los protagonistas,

Las relaciones de negociación entre las partes, implican esfuerzos para influir sobre la percepción y la evaluación que la otra parte realiza de la situación, mediante tácticas como las demandas, las amenazas, las concesiones, las promesas, de hecho cada parte utiliza sus habilidades perceptivas para interrumpir las tácticas del oponente, al mismo tiempo que transmite a ésta la impresión que ha creado.

La táctica crítica. Consiste en manipular la percepción del poder a través de las tácticas, como la exageración, los alardes y la argumentación.

La negociación trata de crear una definición mutuamente aceptable de la relación de poder que será lo mas beneficiosa posible para cada una de ellas.

Al final del proceso cada parte se siente motivada para conformarse con la imagen de espejo recibida desde la otra parte.

Cada protagonista, necesita dos conjuntos de habilidades para persuadir a la otra parte la dirección del alarde. De un lado la necesidad de proyectar o poner en el lugar del otro y por otra parte plantear una situación coherente con la auto - imagen proyectada.

#### 8.- La precisión del objeto y margen de actuación

Si la negociación supone un encuentro entre los protagonistas, el resultado de la confrontación con ocasión de una divergencia constatada, exige que cada parte posea un objetivo a atacar y un margen de maniobra para reducir divergencias.

Se hace preciso tener recursos para las concesiones, lo propio de una situación de negociación es estar tácticamente preparado. Provisto de argumentos desde el aspecto competitivo y de concesiones para el aspecto cooperativo.

#### 9.- Es un proceso implicado en dos parámetros antagónicos

La negociación se sustituye por un lado en la existencia de la cooperación en aras de la supervivencia del sistema.

De otro lado en la maximización de los objetivos e intereses de cada parte.

Este deseo individual de maximizar los intereses y el deseo colectivo de lograr una solución equitativa, aspecto cooperativo, implica una conflictividad de los parámetros implicados.

En este aspecto la lealtad y la integración de la organización son elementos básicos tratado de desarrollar la ideología del consenso al propugnar que las necesidades de supervivencia de la negociación se imponen a todas las demás y que cada parte tiene que

evitar la inestabilidad y maximizar la lealtad para que el poder de la negociación sea fuerte, coherente y duradero (Fadiman, 2009).

10.- La negociación exterioriza unas pautas secuenciales de conducta.

La pauta de las relaciones durante la negociación es secuencial mas que simultanea.

Todo el sentido secuencial reside en que dan intercambios de valoración, decisión, hasta llegar a un resultado aceptable.

Funciones de la negociación

Para (Puchol, 2006), la negociación es una actividad social que asegura el funcionamiento de varios extremos:

-La regulación de unos sistemas complejos que permiten un ajuste ante la necesidad de cambiar de algunos y la necesidad de estabilidad de otros, empresa, sindicatos, etc.

- Asegura también el intercambio que afecta a la inmensa mayoría de actividades económicas del ámbito público o privado.

- Hacer que perdure la interacción y la concertación entre las partes.

- Es crear el valor de solucionar conflictos en el que aparecen antagonistas en el marco social.

La negociación proyecto es una variable en la que encontramos casos en que se dan intereses que dan lugar a negociación.

Los ejes de negociación es una intención común. Hay una reflexión conjunta, que hay alguien con la habilidad de líder para encabezar el proyecto de negociar el conflicto, es la características por la que los negociadores y una oposición de voluntades, donde A es distinto a B y además hay una contradicción de objetivos.

El conflicto en todo caso puede ser declarado o simplemente estar en estado latente y estar amparado en distintos principios o recursos sobre derechos o dominios, personas o cosas, y tiene el conflicto otro tipo de condiciones más allá de negociaciones (uso de la fuerza)

¿Por qué negociar?

Aparecen dos preguntas:

¿Si la negociación no es una modalidad única que responde siempre a los mismos patrones, porque rechazar la negociación?

¿Tiene la negociación unos sentidos o unas virtudes propias?

Para responder a ambas cuestiones hay que poner en evidencia que la negociación como resultado final implica recortes para ambas partes en el tiempo y en las propias concesiones a realizar en el proceso negociador.

Desde un punto de vista conceptual, el negociador se construirá un campo de oportunidades, desde un punto de vista práctico, podemos decir que el negociador acepta un proceso negociador en tanto estime que los posibles resultados globales de la negociación están por encima o ser mas ventosos que su posición mínima, denominada intimista, y que la doctrina la llama el “punto de ruptura”.



Esta ventaja de negociar, no es solamente una cuestión material, sino que engloba asimismo elementos o caracteres subjetivos del agente negociador, por tanto, la decisión de negociar no es solamente el buscar un resultado por encima del punto de ruptura sino que además conlleva el del propio negociador.

Las anteriores razones determinan una mejor comprensión del problema de la no negociabilidad, o más exactamente, de la negativa a negociar, que hay que distinguir del componente táctico de no comenzar primero la negociación, hasta que no interese, que venga bien, en ese momento, debería comenzar un proceso de presión para que a la otra parte le interese entrar en la relación, si no habrá que esperar a que la situación se modifique jugando con los medios legítimos de presión que se tenga para generar la primera situación que favorezca la negociación.

Condiciones necesarias y las circunstancias más favorables que interesen para aceptar abrir una negociación:

1.- Percepción de la existencia de la primera situación potencial de negociar, porque haya un problema, un conflicto o una proyección, que necesite, para nacer el acuerdo previo de los negociadores.

2.- Una intención y voluntad manifiesta de querer comenzar ese proceso.

3.- Un reparto o equidad en el poder de los negociadores para evitar la dominación unilateral.

En cuanto a las circunstancias (Zepeda, 1998) enuncia hasta diez circunstancias para hacer intervenir a la negociación como esa de actividad social que venimos señalando:

1.- Los actores implícitos no encuentran la primera solución unilateral que satisfaga sus intereses.

2.- Los actores toman conciencia de que es necesario encontrar soluciones nuevas al conflicto planeando o consensos nuevos al proyecto que debe nacer del acuerdo.

3.- Surgen nuevos problemas o se requiere la puesta en acción de nuevos procedimientos que impliquen nuevos criterios, otros de discusión o que se intenten desarrollar nuevos proyectos para la toma de decisiones

4.- Se producen cambios propicios en el devenir de los acontecimientos o en la actitud de los propios actores.

5.- Modificación del reparto de fuerzas y una percepción de que existe un reequilibrio en el status de las partes.

6.- Perspectivas de ganancias y beneficios que son percibidas por ambas partes.

7.- Necesidad de reparto de recursos y la voluntad de hacerlo mediante un acuerdo.

8.- Que los propios actores se den cuenta del valor de la negociación como medio para evitar un agravamiento de la situación o conflicto.

9.- Incitación hecha por terceros a iniciar una negociación bajo el apercibimiento de sanciones o una intervención directa de esos mismos terceros sobre los problemas.

10.- Apariencia, para las partes que negocian, de que los puntos de desacuerdo se diluirán dentro del proceso negociador.

Elemento negociador

Pese a que la negociación puede tener sus elementos diferenciados a los que tendrá que atender el negociador, hay cinco elementos que pueden definirse como la esencia de la negociación.

### 1.- El objeto

El qué de la negociación, la razón de la negociación. Muchas veces averiguar el objeto de la negociación resulta una tarea fácil, depende esencialmente de la materia a la que se vaya a aplicar el acuerdo (comercial, social, diplomático).

Podrá ser más o menos complejo, claro y cuantificable en función de la materia a negociar. Pero el objeto también dependerá de la subjetividad del negociador (Fadiman, 2009).

### 2.- El contexto

Histórico, social, político,... que va a determinar la actuación e las partes.

### 3.- Lo que las partes ponen en juego

Los costes, siendo un elemento capital y no siempre se explícita de una forma clara, incluso lo que se pone en juego, tienen carácter evolutivo, igual que el propio proceso, y siempre estará en función del tiempo y las circunstancias que concurren en la negociación.

(Goleman , 2009) separa los riesgos (los que están en juego) en dos bloques:

#### a) riesgos instrumentales

Corresponden en la parte concreta, visible e inmediata de la negociación. Describen los intereses, las preocupaciones, las aspiraciones y los deseos que el negociador arriesga con el fin de conseguir su objetivo.

b) riesgos fundamentales

Representan la relación que cada parte entable entre lo que espera obtener o lo que defiende en la negociación y la incidencia o lo que obtiene al final de la misma.

Estos riesgos aparecen como orientaciones básicas en la dinámica de la negociación. La noción de lo que las partes ponen en juego es, en definitiva un indicador global del interés que pone cada negociador en la negociación.

En la concepción de la negociación, como una consecuencia de diferentes fases, lo que las partes ponen en juego, determinan el nivel de voluntad y motivación de las partes, la búsqueda de la forma, es decir, un entorno o marco de acuerdo, exige que los negociadores tengan claro qué es lo que la otra parte pone en juego.

#### 4.- Asimetrías de poder

O reparto de fuerzas, que en todo caso, puede generar que se produzcan un equilibrio o un desequilibrio, si se produce un equilibrio en el reparto de fuerzas, en la negociación integrativa, se producirá una relación de acoplamiento y se expresará en una voluntad más o menos unitaria que se concretará en concesiones mutuas y en una estrategia común que garantice el acuerdo en aquellos problemas que son complementarios en la negociación.

En la relación distributiva, el equilibrio se ve en la tensión entre las partes y en un mantenimiento de la lucha dialéctica hasta el final del proceso y en él nos encontraremos con rupturas tácticas, concesiones mínimas y en definitiva con una estrategia de negociación bastante inflexible por las partes.

Si el reparto de fuerzas se da en una situación de desequilibrio, éste puede ser favorable o desfavorable.

Si el desequilibrio es favorable en la negociación integrativa, habrá una tentativa de solución común, habrá una invitación a la conciliación, se tenderá a una estrategia moderada de negociación.

Si el desequilibrio sigue siendo favorable en la distributiva, se verá reflejada en una gran distancia que se concretará en amenazas, en el intento de solución unilateral y en definitiva, en una estrategia de negociación inflexible.

Cuando la situación es desfavorable, en la relación integrativa, si la distancia es corta, fiable, se irá a la búsqueda de un compromiso y si es muy distante se irá a un repliegue estratégico, en este reparto de fuerzas desfavorable, en la negociación distributiva, si la distancia es otra se buscará el compromiso y si es desfavorable amplia. Se jugará a la ruptura.

## 5.- Los negociadores

Teniendo una capital importancia la forma y trabajo de los mismos, de sus apreciaciones, información recibida, información emitida, toma de datos, etc., a fin de

alcanzar el marco óptimo de visión para componer el escenario donde desarrollaran un “guión” beneficioso para los intereses de sus representados.

### La negociación colectiva laboral y sus peculiaridades

Por negociación social entendemos, la negociación entre aquellos agentes sociales, de un lado, económicos, y de otro, sociales referidos en los distintos ordenes normativos tal y conforme recoge la Constitución de 1978 en su art. 37.1 donde hace una mención especial " La ley garantizara el derecho a la negociación colectiva laboral, entre los representantes de los trabajadores y los empresarios; así mismo reconocerá la fuerza vinculante de los convenios".

El citado artículo garantiza el derecho a la negociación entre los empresarios y los trabajadores, o sus representantes, por tanto, la negociación colectiva laboral será el instrumento a través del cual empresarios y sindicatos, mediante una serie de negociaciones pactaran la relación contractual de sus representados mediante un contrato fijo denominado Convenio Colectivo.

En cuanto a las variables especiales de la negociación laboral, hay que señalar que se caracteriza por tener un gran número de variables que se pueden agrupar desde el punto de vista ideológico, contextual e institucional.

#### Ideológica

Los actos de la negociación laboral, están influidos y abordan la negociación, de manera explícita o implícita, bajo una determinado pensamiento ideológico.

Escuela Marxista, se estructura sobre la idea de la fuerza de la lucha de clases, que determina que la negociación es un paso más dentro de esa lucha de clases. La negociación ocupa en esta estructura un papel instrumental, en el terreno distributivo.

Los no marxistas, mantienen en la tesis de "anomalía social"; los conflictos entre trabajo y capital son una realidad histórica y son inherentes a la propia sociedad industrial.

Para esta tesis, la negociación se constituye en un medio para ayudar a que se produzca las menores disfunciones posibles y no busca un cambio en la correlación de fuerzas.

Entre estos dos grandes polos, existen otra serie de posiciones intermedias, pero con una denominación común consistente en que el perfil idóneo es un elemento que se encuentra en el contorno de la propia negociación.

La dimensión ideológica, de la negociación laboral es, también, un problema de interacción entre las fuerzas políticas y las representaciones sindicales; así en España, hay un antes y un después en la negociación colectiva a raíz de que los grandes sindicatos rompieran su ligazón con los partidos políticos.

#### Contextual

La negociación social se sitúa en un sistema de relaciones industriales, para (Goleman , 2009) , un sistema de relaciones industriales se puede definir a partir del " juego cruzado" de 4 variables:

- a) Los protagonistas
- b) Los contextos

c) La ideología

d) Las reglas

La variable contextual, es la más estudiada en relación con la negociación, pues es, con diferencia, quien resuelve la influencia de un cierto número de sinergias en el inicio y desarrollo del procedimiento negociador.

Así, siguiendo a (Fadiman, 2009), encontramos una serie de variables contextuales a tener en consideración en la negociación:

a) Variable Técnica, para qué orden de la actividad se está negociando.

b) Variable Histórica, que nos permite conocer el origen de la negociación en el ámbito en el que nos encontramos.

c) Variable Política, que actúa en el marco concreto temporal de la negociación

En diferencia, la negociación laboral no tiene un único entorno ni se desarrolla siempre en las mismas condiciones, ni tiene por tanto, un parámetro que defina para todas como se adoptan las decisiones.

#### Institucional

La negociación laboral se inscribe en un marco de diferentes planos institucionales; este encuadra normas reglamentarias que influyen en los procedimientos y en las prácticas negociadoras, y así mismo determinan las variables dispositivas con las que se encuentran las partes a la hora de negociar.



En la Legislación española, nos encontramos con el Título III del E.T. art 82-92, que reglamenta lo hasta aquí mencionado. Por ejemplo: del 82 al 86 dice quien debe de negociar, 87 a 88 procedimientos de la negociación, el 92 adhesión y extensión. (Sánchez ,2000)

El E.T. institucionaliza la negociación.

La especialidad de la negociación laboral puede ser vista también desde la implicación que entraña para el negociador y desde este ámbito subjetivo nos encontraremos con varios supuestos:

#### 1.- Multiplicidad de situaciones que se produce en la negociación

Las formas de negociar responden a situaciones particulares y distintas, según nos encontremos ante negociaciones puntuales o negociaciones continuas. En esta multiplicidad de situaciones, hay que conciliar dos dimensiones

- a) de un lado la inserción de la negociación en un campo social concreto
- b) de otro, la intensidad de las tensiones que se acumulan en el propio proceso negociador.

Este doble aspecto contemplado, es el que permite integrar razonablemente el elemento cooperador de la negociación (aquel que resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo instrumentado, convenido, en el que sino hay ese deseo no se negocia), con el elemento competitivo (que se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor resultado para sí misma)

#### 2.- Ambigüedad de la negociación social

Este supuesto se nivela en dos aspectos:

a) En toda negociación hay un cierto grado de inestabilidad o indeterminación del acuerdo.

b) La finalidad de la negociación respecto a la cual, los protagonistas de la negociación se encuentran siempre ante un dilema; ¿cuál es el concepto de la parte adversa en el juego social de la negociación?, tendremos dos tipos de respuestas:

a) Tesis funcionalista: la negociación tiene por objetivo principal la negociación de las prácticas sociales, se permite negociar día a día, el funcionamiento del sistema social. Se convierte la negociación para esta tesis, en un compromiso permanente de un análisis reposado en el que ambas partes buscan minimizar el coste existente del conflicto.

b) Tesis ínter proyectista; desde la cual toda negociación implica la puesta en escena y confrontación de proyectos que difieren en mayor o menor medida. La negociación será así un modo de relación entre proyectos sociales, distintos o divergentes.

### 3.- Repercusión de la conducta

La negociación cargada, en principio de ideales y de historia, aparece como un proceso continuo no acabado que permite situar los problemas de la manera mas equilibrada para las partes y darles soluciones no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo (Sánchez ,2000).

En la negociación hay una parte que se compone de rituales, cada una de ellos con su propia característica, en un marco físico, con una configuración de los discursos, se exteriorizan determinados estereotipos y se tiene una dialéctica propia, y aparecen

elementos sub - vinculados a la propia conducta del negociador como son: La lucidez, la sangre fría, la perspicacia que son atributos que permitirán franquear los primeros obstáculos y evitan las primeras crisis.

Frente a estos valores, en el círculo de la conducta subjetiva del negociador aparecen percepciones negativas como son: La ceguera ante la oportunidad que nace en la propia negociación, la indiferencia, la falta de pericia o de imaginación, falta de sentido político, falta de comunicación, aspecto que fundamenta, ya que el contenido de los mensajes, que esta compuesto de hechos, opiniones y sentimientos, deben ser separados y analizados por el negociador.

Los hechos deben poderse mostrar o demostrar y han de ser indiscutibles.

- Las opiniones son la forma en la que se percibe una situación o circunstancia.
- Los sentimientos se expresan siempre en términos de atracción o rechazo

De esto tres elementos, solo se debe negociar sobre hechos.

En este juego social, que consiste la negociación, con los protagonistas se plantea a su vez algunos problemas:

1.- El problema de la naturaleza de la relación entre los actores.

El inconveniente de la relación entre los actores en la negociación, es que no existe la libertad de elección de compañero, no existe la posibilidad de elegir al rival, por tanto la negociación entre partes sociales esta encerrada en un marco institucional que otorga a los actores unos atributos de los que no se pueden desprender.

De este modo los actores pueden ser partieres obligados, que viene dado porque es la propia normativa la, que se sienten los actores a negociar, la que les protege y las que marca las pautas de cómo actuar.

Pueden ser partieres colectivos que representan al grupo bien desde las instancias de representación única, (Comité de Empresa) o representación del sindicato.

En este sentido nos encontramos con la Ley Orgánica de Libertad Sindical 11/1985 de 2 de agosto y la Ley 19/1977 de 1 de abril de asociación Sindical, nacida en la transición y sigue en vigor. (Sánchez ,2000).

Estos actores pueden ser complejos porque se corresponden con situaciones complejas de negociación entre las que se entremezclan negociaciones políticas y sindicales que terminan formando un conjunto normativo.

Es el caso de la Negociación Colectiva, que sé esta tratando en este momento, de cual saldrá la Negociación Colectiva que habrá en el futuro.

Estos actores en último extremo, tendrán, también que estar en la negociación por motivación variable, ya que motivaciones, o asuntos diferentes, habrá también partieres diferentes, según la función que se discuta en cada momento.

Parte de negociación técnica, actuaran los técnicos

Parte de negociación sobre métodos de trabajo, actuaran los metodistas.

2.- Análisis de los comportamientos, del rol que asume cada negociador.

Hemos de decir que el rol del negociador es inducido por dos diferentes roles que la actividad de la negociación les hace asumir.

Estas partes adversas, los roles se ubican en un plano social de igual, solo mediatizado por el mandato recibido de cada organización que representa.

La negociación supone una novación de una situación o marco donde el actor trabaja en términos de pertenencia a un grupo profesional que le dota, le capacita y le mandata para adoptar la decisión oportuna.

Esta decisión, se complica cada vez más al tener que lograr un cierto grado de equilibrio en el aspecto inter-organizativo y mucho más cuando esa negociación obedece al mandato como figura típica contractual.

Es en este apartado donde se da lo que denominamos el rol frontera o de doble pertenencia, de estar a la negociación pero con la obligación de representar a un determinado grupo o sector.

Lo que llaman los psicólogos sociales el desequilibrio físico crítico.

Se dice en definitiva que el negociador se somete a tres tensiones:

- a) A la de su grupo
- b) A la del adversario
- c) A la su propia tensión, que configura la realidad negociadora, que necesariamente debe moverse en la búsqueda de posibles soluciones activas y constructivas.

3.- La intensidad de las tensiones que se producen en la negociación.

Esta intensidad está en función de:

- a) Lo que las partes ponen en juego
- b) De como se vayan desarrollando las primeras conversaciones.
- c) Cuales son las actividades de los antagonistas.
- d) Energías del negociador contrario.
- e) Si hay consultas previas.
- f) Si se producen injerencias de las propias organizaciones en la negociación.
- g) y fundamentalmente conocer a la otra parte de la negociación, hay que conocer de antemano todo lo que se sepa de la otra parte.

Al margen de la empresa que negocia, son las personas las que negocian y cada uno tiene sus fobias, sus temores, sus anhelos.

Por tanto se debe de conocer a la otra parte para negociar mejor, el hacer suposiciones sobre la otra parte constituye un error desastroso y algunas veces común.

Para desarrollar esta estrategia de tensión hay que saber de la otra parte, porque quiere negociar, si tienen premuras de tiempo, que fama tiene como negociador, si tiene problemas entre ellos, que carácter tiene y si cumplen los compromisos adquiridos.

El juego de todas estas variables nos va a dar una correcta valoración para entender en la negociación y desarrollar si es precisa una cierta estrategia de tensión.

El contexto de la negociación colectiva

Antes de entrar en este tema, hay que hablar de una serie de obstáculos relativos, en primer lugar a la definición de lo que se denomina el contexto de la negociación colectiva, que envuelve cada sistema de relaciones industriales, dándole su impronta y, de otro lado, la influencia de ese determinado contexto sobre las partes en cuestión.

Dentro de la definición del contexto de la negociación colectiva, distingue a su vez tres tipos:

En todo caso, el aspecto de la negociación o el marco en el que se desenvuelve ésta nos proporciona una serie de datos de dicho proceso y, sobre ellos, aquel que se dedique a las relaciones industriales deberá trabajar para explicar lo que ocurre dentro del proceso y para explicar lo que en definitiva será el resultado de la negociación

Esta última idea nos lleva a una segunda observación relativa a la influencia del contexto que rodea nuestro sistema de negociación colectiva (Robles , 2006)

El primer lugar, ¿qué es el Contexto? Es aquel que determina los problemas en los que las partes deberán hacer frente a lo largo de la negociación; por ejemplo, en materia de salud laboral, los distintos avances que se producen en la técnica harán que las partes tengan que hacer frente a nuevas enfermedades.

Asimismo, las partes se verán obligadas a iniciar un nuevo proceso negociador incluso a modificar sus posiciones en un proceso ya en curso.

En segundo lugar, el contexto tendrá una influencia sobre la estructura interna y sobre la fuerza relativa de cada protagonista.

#### 1.- Contexto técnico

Nos encontramos, en principio con una dualidad,

1.- De un lado la referida al lugar o los lugares en que el trabajo esta organizada la empresa que, a su vez, queda determinado en gran medida por el tipo de procedimiento o la tecnología empleada.

2.- En segundo término, que el contexto técnico se manifiesta también por el tipo de operación o proyección que se quiera poner en práctica en el lugar de producción.

Dentro del contexto general, el campo cubierto por el contexto no implica que el negociador se vaya a ver sometido en todos sus movimientos por el lugar de prestación del trabajo o por aquellos proyectos que se vayan a llevar a cabo en ese centro o centros de producción.

En palabra de (Blum, 2005), comenzar el análisis del contexto de la negociación por el contexto técnico no implica que los medios de producción determinen rigurosamente la superestructura del todo el sistema social.

Comenzamos por estudiar el contexto técnico sin hipotecar las otras dos distribuciones del mismo y veremos como las fronteras entre unos y otros marcos aparecen muchas veces difuminadas.

En todo caso el contexto técnico contribuye a determinar el contenido de la negociación colectiva.

La relación o el reparto de fuerzas de las partes y su respectiva ideología.

A) Contexto técnico, influencia en el contenido de las relaciones industriales

Este contexto tiene influencia en tres aspectos:



## Con relación con las características del lugar de trabajo

El contexto técnico determinara cuatro tipos de características del lugar de trabajo, susceptibles de provocar problemas con una influencia directa sobre el posible contenido de las relaciones de trabajo, estos cuatro tipos son:

La tecnología empleada que determinara si el centro de trabajo es variable o estable, Dependerá de mas grado de la técnica empleada el hecho de que el centro de trabajo pueda ser fijo o móvil, por ejemplo: las industrias pesadas, minería, difícilmente cambian de localización, mientras que los transportes, industrias pesqueras, necesitan una gran movilidad y pueden operar en varios sitios simultáneamente dentro de la enorme amalgama de problemas que se puedan suscitar de cara a que contexto predetermine el campo de la negociación ocupara un lugar sin duda importante, la negociación sobre dietas por desplazamiento, gastos, costes de desplazamiento (Robles , 2006).

## Lugar de trabajo y residencia de los trabajadores

Si el centro de trabajo es fijo o itinerante, nuestra ley autoriza al empresario a mover geográficamente a los trabajadores mediante acuerdo o no con la representación legal de estas. Tendremos aquí, por tanto, en función de los trabajadores, un campo abierto para la negociación colectiva en función del contexto técnico, por ejemplo, será negociaciones peculiares las referidas a los distribuidores de alimentos, los conductores de autobuses interprovinciales o internacionales.

## La mano de obra y su relación con el contexto técnico

Las constructoras, las empresas de limpieza o la ETT's (Robles , 2006) se verán obligadas, en función de la duración de las obras o servicios, a prestar, a negociar unas u otras condiciones que predeterminaran el número de trabajadores a ellas afectados, por ejemplo, en materia portuaria, para l contratación, es necesario conocer el tipo de carga que trae un barco para redondear en la contratación (cuanta gente), en materia de limpieza.

Volumen de la mano de obra

El volumen de la mano de obra determinada por el contexto técnico, implicará mas determinas relaciones de trabajo y así en el convenio colectivo serán elementos a negociar la introducción de indemnizaciones en los contratos temporales, mayores o menores condiciones sociales, clasificación profesional. Etc.

Los convenios colectivos que afectan a estos ámbitos, tendrán muy en cuenta estas contingencias de trabajo y, por tanto, el sistema de contratación, de extinción de la contratación y, dentro del propio centro,, los aspectos relativos a nocturnidad, horas extras, deberán de ser tratadas de forma muy especial y estarán muy influidas por esas consideraciones técnicas.

2.- Aspecto de diferentes normas y procedimientos para llevar a cabo en el cambio de las estructuras de procedimiento.

Clases de operaciones y su relación con la negociación colectiva.

Es la tecnología empleada la que determina la clase de operaciones a desarrollar, así como el contenido de cada uno de ellas que, de este modo, factores tales con el número de hora de trabajo (establecer un proceso continuo de producción), el ritmo de trabajo,

turnos, determinar el establecimiento de un cierto número de normas tendentes a facilitar la viabilidad de las operaciones que se quieran llevar a cabo.

Algunas de ellas tendrá su origen en el poder de organización del empresario (art. 20 del ET) mientras que otros deberán ser negociados con la representación de los trabajadores-

3.- Evolución del contexto técnico (de las técnicas de producción) y su relación con la negociación colectiva.

Este aspecto se encuentra implicado, enraizado, enganchado, con el contexto económico, que es donde reside el verdadero núcleo de la negociación colectiva que será mayor menor en función de factores con un evidente contenido económico.

Por ejemplo, el mercado en que la competencia es muy severa, las empresas que en ellas operan se verán obligadas a controlar de forma severa a sus costes de producción.

El ejemplo mas claro nos lo da en art. 52 b y 51 ET. Motivando el despido por falta de adaptación del trabajador a las novedades técnicas que se produzcan en la empresa.

De visto hasta ahora podemos deducir que el contexto técnico determinara una serie de relaciones tendentes a conseguir una producción en un determinado sistema pero más allá contribuirá a definir en sí mismo a los distintos protagonistas y as su poder dentro del sistema de negociación colectiva.

B) Contexto técnico y el poder de las partes y al reparto de fuerzas.

Contexto técnico y estructura interna de los protagonistas

La peculiaridad y características internas de un centro de trabajo

Definirán una jerarquía interna en cada una de las partes, influirán en los medios de interrelación y también en los órganos que le representen. (Robles, 2006)

Conforme evoluciona el contexto técnico, podrá evolucionar la jerarquía interna que cada una de las partes podrá ir cambiando la estructura de poder en el proceso de negociación.

Hay que hacer referencia a:

- Las características del lugar de trabajo.
- Jerarquías internas de las partes.

Las características del lugar de trabajo.

Pongamos por ejemplo respecto a la influencia del lugar de trabajo y al objeto del lugar de trabajo, Como señala (Fedón,2001), en cinematografía, la especial función por esta desarrollada, la cualificación de la mano de obra, la duración del trabajo sometido a término, obligará al empresario a tener en cuenta una serie de factores tales como las ausencias, vacaciones, etc. , la propia localización del centro de trabajo que será a no móvil en función de en que fase se encuentra el trabajo, todo ello, dará lugar a que el empresario quedará desde el punto de vista filosófico, bastante desnaturalizado en la negociación, y deberá de cederla a un servicio administrativo.

Del lado contrario, en los sindicatos recaerá la representación sindical y por tanto es la representación que une a profesiones con cualificaciones muy prefijadas, estará, por lo tanto, en mejores condiciones de disputar en la negociación colectiva sus intereses.

## Jerarquías internas de las partes

El poder de las partes y al reparto de fuerzas.

La segunda nota es la relativa a la evolución técnica y su influencia en el poder de las partes.

La propia evolución técnica hace que en ámbito de correlación de las partes, eses ámbito de negociación de las partes se traslada al colectivo que nada tiene que decir en la negociación colectiva.

Cualificación del personal, disposición de la actividad y de la plantilla, mayor incidencia de un centro de trabajo que otro en la negociación colectiva, son factores que harán variar en mayor o menor medida el reparto de fuerzas existentes entre los sujetos negociadores.

En definitiva estará en juego la capacidad de las partes para que una vez adaptadas al contexto técnico y la evolución podrá maximizar los intereses de su grupo.

Con relación al contexto económico, que de nuevo volveremos, aquí sobran los lazos que unen un determinado contexto económico y las normas que se pueden pactar para armarlo, para crearlo, vamos a analizar el contexto económico, así como los protagonistas con el contexto económico.

## 2.- Contexto económico

(Fedón,2001), señala dos niveles dentro del contexto económico:

Mercado de productos y negociación colectiva

Mercado de mano de obra y negociación colectiva.

## Mercado de productos y negociación colectiva

Parece claro, que por razón general, una empresa actuara en una sector de mercado, siendo el objetivo final el de obtener sus recursos para incrementar los beneficios. Por esta razón, las condiciones de mercado, determinaran también a los trabajadores y a sus representantes.

Por lo tanto haremos un análisis teórico entre el mercado de producto y negociación colectiva, partiendo de tres criterios analíticos propios del mercado.

La coyuntura económica y contenido de la negociación colectiva.

Referente a la coyuntura es complicada, es complicado establecer unas líneas claras de influencia de la coyuntura económica de la negociación colectiva, ya que son muchos los factores que influyen, por lo tanto, nos ceñiremos exclusivamente a la influencia que este tema tiene sobre la negociación.

El negociador, deberá de descubrir de forma inmediata el contenido de las normas existentes en un determinado sistema de producción y la situación económica en la esta producción está inmersa.

Esta tendrá influencia, por ejemplo en aspectos meramente monetarios, mayor aumento de salarios, o en aspecto que no sean inmediatamente económico como son las revisiones de futuro y su lógica influencia en el negociador, de cara a adelantar o retrasar la consecución de sus funciones en función de la situación económica de los mercados.

En determinados momentos de bonanza de la empresa, en el mercado puede que el poder este colocado mayormente en una u otra representación en función generalmente de

factores inherentes a la producción y así la mayor o menor subida de los precios de la inflación, la posible repercusión de parte o todo del incremento de los costes de producción sobre el consumidor final o sobre los trabajadores serán elementos que definan y que interrelacionen esa situación económica y las fuerzas en el seno de la empresa.

El estado de los mercados suele así mismo predeterminar la aparición del poder público al que ya nos hemos referido en el tema anterior.

El nivel de competencia y relaciones industriales

El nivel de competencia, vincula a la negociación colectiva:

- Todas las empresas están en el mismo punto de igualdad.
- Situación de monopolio de una de las empresas.
- Competencia asimétrica en que se combinan las dos anteriores.

(Duplod,2000) señala que en un sistema de relaciones industriales, caracterizado por una fuerte competencia en el mercado de productos, la libertad de maniobra de las partes, sobre todo en lo que concierne a la determinación de los aspectos monetarios de sus relaciones, es muy limitada.

En función de la libertad del empleador, para colocar el precio del producto en el mercado, va a determinar, en buena medida, la reivindicación salarial de sus trabajadores, y así, por ejemplo, en empresas como Telefónica o Endesa, es más fácil negociar planes de prejubilación, que en empresas más pequeñas, que tengan fuerte competencia en su sector.

Una empresa líder, arrastrara a todo el sector, porque hace que el resto de las empresas que no son competencia de la empresa líder estén en peores circunstancias, mientras que los sindicatos tienen mucha información.

Cuando la competencia es encarnizada, la maniobrabilidad de los negociadores es muy limitada.

El ritmo del mercado

a) Afecta al contenido de la negociación colectiva (Por ejemplo, navieras, donde cada pedido tiene su precio)

b) Afecta al ritmo de la negociación

- En el automóvil, interesa sindicalmente empresas a negociar cuando se pone en marcha un modelo de coche (fin de verano)

- Hostelería, antes de que empiece la campaña.

Mercado de mano de obra y negociación colectiva.

En el mercado de mano de obra, una nueva aproximación sería saber el coste de la mano de obra y el coste de la producción.

A nivel de unidad de negociación, el sindicato, no se deja influir por las consecuencias de que un determinado nivel de salario puede tener en el coste total de la producción y en otros factores inherentes a la negociación colectiva.

Como ejemplo, en el empleo, al considerar que este no depende del coste de la mano de obra, la proporción en que se aumento el salario, es decir, el incremento en el



coste de la mano de obra, en principio no debería de repercutir considerablemente en el coste total de producción.

Puede incluso ser, si se establece alguna fórmula variable sobre el pago de primas, sería un acicate para producir más.

Esta doctrina ha sido defendida por Ross, sin embargo, otros como (Schein, 2004) , opinan al contrario, cuya tesis gira en torno a la conciencia sindical respecto a los problemas de costes para las empresas a la hora de abordar como el caso de crecimiento o abaratamiento de la mano de obra.

En todo caso la proporción entre el coste salarial respecto al coste total, sí que tiene influencia en el reparto de poder entre las partes, ya que si esta proporción es muy alta, la resistencia patronal será mayor y por tanto el nivel de aproximación y acuerdo será más difícil de conseguir.

En cuanto a las características de la mano de obra con respecto al contenido de la negociación, estarán determinadas por el contexto técnico en lugar de prestación de servicio, y sobre la clase de actuación realizada.

En este sentido, las normas que se intentaran pactar dentro de la empresa, dependerán de factores clave como la antigüedad, tipo de producción, incluso si hay un determinado porcentaje de mujeres, por el propio entorno sociológico, serán elementos claves en la negociación.

Si el contenido técnico, tiene un adecuado contenido de mano de obra, tendrán que predeterminar normas en cuanto a aprendizaje, a la formación, a la movilidad funcional, hacer trabajos de distinta categoría, etc.

Dentro de esta característica, habrá que tener en cuenta los descansos por maternidad en aquellos ámbitos en que las leyes permitan el acceso a la regulación colectiva.

En definitiva, las características internas y propias de cada sujeto, predeterminaran el reparto de fuerzas en cada momento del proceso negociador.

### 3.- Contexto ideológico

Es el conjunto de ideas y creencias por los protagonistas y que contribuyen a recubrir el sistema y hacer de él un todo integral.

Desde el punto de vista ideológico, se pueden distinguir dos tipos de sistemas de relaciones industriales:

-Aquellos en cuyo seno se manifiestan profundo sentidos ideológicos entre las partes.

-Aquellos en los cuales todos los protagonistas participan más o menos de la misma ideológica fundamentalmente y en los que las negociaciones son meros regateos, resalta la ideología patronal.

Los empleadores, cuales quiera que sea los sistemas de relaciones industriales en que se desenvuelven, están casi siempre del mismo lado.

Están convencidos de que la buena marcha del sistema económico depende de su libertad de empresa y por tanto lo que exigen es gozar de una libertad de maniobra lo más amplia posible respecto a sus trabajadores.

Pueden preferir ejercer respecto a sus empleados, una situación dictatorial, paternalista, constitucional o colaboracionista, pero cualquier que sea el estado, procesan la idea de que las relaciones industriales no deben nunca convertirse en un obstáculo para la búsqueda de la eficacia y de la rentabilidad de su empresa.

### 3.13 Conclusión del capítulo

Como conclusión de lo antes expuesto, tenemos que cuando un grupo se enfrenta a un conflicto, algunos quieren a toda costa una situación en la que todos ganen, otros buscan la solución óptima, unos más quieren escapar, algunos otros quieren ser cuidadosos y todavía otros pretenden dividir la diferencia.

Los conflictos ponen en tela de juicio el estado de las cosas y, por tanto, impulsan la creación de ideas nuevas, promueven la reevaluación de las metas y actividades del grupo y aumentan la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Muchas personas y compañías piensan que el enfrentarse a un conflicto es algo negativo que no debería de existir pero es completamente erróneo, ya que si se encamina el conflicto de una manera positiva, se obtendrán resultados inimaginables. Cuando existe un conflicto, quiere decir que los individuos están en constante competencia y obviamente eso hace que se vea reflejado en el desempeño de sus actividades, ya sea aportando nuevas

ideas, innovando productos, su manera de trabajar, etc., siempre estarían viendo la manera de competir uno con otro y eso es benéfico para la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **FACULTAMIENTO Y EMPODERAMIENTO**

#### 4.1 Introducción al capítulo

Para (Robles , 2006) La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere otro tipo de administración: El empoderamiento (el empowerment).

¿Por qué empowerment? Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

En el empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si

lo notan, hacen como si no pasara nada. Algunos de los aspectos negativos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡olvídelo!
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible.
- Todos los días todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice: "Si no les da la gana, se quedarán sin trabajo", eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.

Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración. (Siliceo ,2009)

#### 4.2 Concepto, objetivos y beneficios del facultamiento.

Las organizaciones exitosas tienden hoy en día a generar esquemas de poder compartido en donde el personal es corresponsable del destino de su empresa. Sin embargo solo las organizaciones que tengan un grado de madurez que les permita ejercer autoridad, poder y decisión, podrán conferir a su personal estos atributos.

Así, el Facultamiento es el conjunto de acciones para conferir poder al personal. Aunque en algunos escenarios se le ha traducido al español como “delegación”, dicho termino resulta desafortunado, ya que carece del impacto que significa no solo conferir poder al subordinado, sino fortalecerlo y desarrollarlo durante el proceso. Para efectos de este trabajo nos referiremos al termino facultamiento como sinónimo de Empowerment.

Pero, ¿qué es exactamente “Facultamiento”? Empowerment o facultamiento significa “energetización”, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Siliceo ,2009). El facultamiento es una herramienta de la Calidad Total que provee los elementos de desarrollo humano para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a la competitividad.

El facultamiento se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la Calidad Total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema

radicalmente funcional. El facultamiento viene a llenar todos esos huecos que quedaban en los esquemas de desarrollo humano (Siliceo ,2009).

## Objetivos

Este concepto se enfoca en el poder de tomar decisiones y en el resultado del cumplimiento de los objetivos.

Los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.

Los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.

Las organizaciones están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

El trabajador se siente parte de la empresa, contribuye a su crecimiento, mejora la Calidad del trabajo, las relaciones entre compañeros mejora; el facultamiento es un Proceso, por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias, de los recursos humanos, creando un mejor ambiente de trabajo para sus integrantes.



El facultamiento favorece a la organización haciéndola más rentable con clientes más satisfechos, personas más contentas y comprometidas; las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización, en la que van asumiendo una mayor delegación de responsabilidades que le van entregando sus superiores.

#### 4.3. ¿Cómo desarrollar el facultamiento?

Para aplicar facultar se necesita de los siguientes elementos:

a) Acondicionar los puestos de trabajo: consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos:

- Autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.

b) Equipos de trabajo: se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una forma de motivarlos a mejorar la toma de decisiones en cuanto:

Planificación.

Organización interna.

Selección del líder.

Rotación de puestos.

c) Entrenamiento: generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

d) Planes de carrera y desarrollo: son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida, la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización

#### 4.4 Factores que inhiben el facultamiento

Facultando a los empleados

Antes de poner a trabajar a las personas se debe de asegurar de que los siguientes criterios se estén cumpliendo y sino ponerlos en práctica.

Usted como gerente:

- No saben por qué deberían hacerlo.
- No saben cómo hacerlo.
- Piensan que los métodos de ellos son mejores.
- Piensan que hay algo mas importante.
- Para ellos no hay ninguna consecuencia positiva por hacerlo.
- Piensan que lo están haciendo bien.
- Reciben una recompensa por no hacerlo.

- Reciben un castigo por hacer lo que supuestamente deben hacer.

Anticipan una consecuencia negativa por hacerlo.

No hay ninguna consecuencia negativa por su mal desempeño.

Los obstáculos están fuera del control de los empleados.

Las limitaciones personales de los empleados obstaculizan su desempeño.

Problemas personales.

Nadie pudo hacerlo.

El uso de la administración preventiva para asegurar un buen desempeño.

Ciertamente es un trabajo mucho más delicado según (Dubrin , 2007) y difícil de lo que pudiera aparentar. Demanda un cambio radical de cultura organizacional: el poder y la transferencia de recursos de un nivel organizacional a otro. En consecuencia, es necesario diseñar una estrategia propia, detallada y de acuerdo a las necesidades y cultura de su organización. (Gordon , 2007) ofrece algunas sugerencias para diseñar una estrategia de Facultamiento:

- Corroborar que hay un plan de negocios de largo plazo que apoya la estrategia de Facultamiento.
- Definir el facultamiento operacionalmente.
- Definir una estrategia por unidad, departamento y equipo.
- Planear la transferencia de tareas y responsabilidades, involucrando a todos (gerencia, supervisores y equipos).
- Ofrecer Capacitación continua.
- Establecer un sistema de medición para evaluar y retroalimentar.

Un cambio drástico en la cultura de la organización necesita ser apoyado a través de cambios y ajustes en los procesos, políticas y prácticas, así como con los recursos y tecnología necesarios, para que el Facultamiento rinda los frutos esperados. Y muy importante: esto lleva tiempo y requiere de una dosis grande de paciencia que las personas que son lideradas, dirigidas bajo un proceso de Facultamiento, sienten que están en el centro de los acontecimientos y perciben que contribuyen el éxito en pro de la organización, que son personas tomadas en cuenta, consideradas en los planes de la empresa, en donde se les respeta, aprecia su rendimiento, integración a sus funciones.

#### Premisas a tomarse en cuenta en pro del empowerment o facultamiento

Cuando la gerencia se identifica con el alcance, relevancia de hacer uso del Facultamiento, debe estar atenta en cumplir con sus premisas, que como se sabe, deben ser promovidas por la gerencia, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Cuando el gerente ha evaluado y considerado el alcance y repercusiones positivas en los cambios a favor de una buena cultura organizacional, una cultura auténtica propia de la empresa, en donde se manifiesta lo que él ha generado en pro de la productividad, desarrollo de la organización bajo su mando, debe tomar muy en cuenta las características

de las empresas tradicionales a fin de que su apertura propicie las transformaciones, cambios que den paso a un buen empowerment, para ello considerar los principales síntomas que nos recuerda (Keith , 2009) como:

- En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes. • Su puesto no importa realmente.
- No siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- Usted siempre tiene que quedarse callado.
- Su puesto es diferente a lo que usted es.
- Tiene poco o ningún control sobre su trabajo justamente sobre ello se deben generar los cambios y los resultados serán favorables.

#### 4.5 Delegación del trabajo

Autoridad, responsabilidad y poder ¿qué es la autoridad?

Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.

¿Tienen los subordinados la obligación del cumplimiento de las órdenes emanadas de la autoridad, aún cuando no sean de su agrado personal?

¿De donde obtienen autoridad los Mandos medios e Intermedios?

¿Cuál es el origen de la autoridad?

#### Origen de la autoridad

Tendríamos que retroceder en el tiempo, posiblemente demasiado para encontrar algún origen de la autoridad.

Las necesidades de supervivencia, obligaron a los hombres a establecer unas reglas de juego que les permitiera poder afrontar los peligros y contratiempos de un medio hostil como son los demás hombres y la naturaleza.

En esas épocas, la autoridad era que el derecho de un superior al cumplimiento exacto por parte de los subordinados se desarrollaba en la cima y bajaba a través de toda la comunidad. (Dubrin , 2007)

Actualmente, la aceptación de la autoridad viene de abajo hacia arriba, por ejemplo:

"Un nuevo gerente de producción es integrado en la plantilla de la empresa X, desde el momento de su nombramiento adquiere la autoridad que el cargo tiene asignada. Esa

autoridad tendrá la efectividad necesaria, siempre que los subordinados a ella, la acepten como tal."

Se ven cuatro requisitos para que la autoridad sea aceptada por los subordinados:

Primero: Los subordinados deberán ser capaces de entender la comunicación.

Segundo: El subordinado tiene que tener muy claro que lo que se le pide, no es inconsistente con los propósitos generales de la organización.

Tercero: El subordinado tiene que tener claro que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, las peticiones inmorales o faltas de ética deben ser desobedecidas.

Cuarto: El subordinado tiene que tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el Mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental del subordinado, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

#### Tipos de autoridad

- Autoridad de línea.

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

- Autoridad de personal.-

Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear

funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

- Autoridad funcional.

Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

¿Que es delegación?

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos (Dubrin , 2007).

Proceso de delegación

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

- Asignación de deberes:



El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Delegación de autoridad:

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

- Asignación de responsabilidad:

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". La responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante el mando que se la delegó. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso " Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores." (Dubrin , 2007)

- Creación de confianza:

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

Factores de contingencia en la delegación

Grandes problemas se presentan cuando nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cuánta autoridad debo delegar?

¿Debo mantener la autoridad centralizada, delegando el menor número de deberes?

¿Qué factores debo considerar para determinar el grado de autoridad a ser delegada?

Preguntas que tienen respuestas en los siguientes puntos:

- Tamaño de la organización:

El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas.

Los gerentes de organizaciones de gran tamaño solo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

- Importancia del deber o decisión:

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

- Complejidad de la tarea:

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

- Cultura Organizacional:

La cultura organizacional según (Whetten , 1999) está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.

- Cualidades de los subordinados:

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

## Obstáculos para la delegación efectiva

En la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos. Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los subordinados no estén debidamente concienciados y preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados. Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.

Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la "abdicación" y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

## Obstáculos por parte de los subordinados

Cierto subordinados tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado. Carecen de la información precisa y de los recursos para cumplir a cabalidad las funciones delegadas.

En la cultura organizacional, los subordinados quieren evitar los riesgos de que sean portadoras las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos para los responsables, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

#### Superación de los obstáculos

Algunas sugerencias que estimamos son de gran importancia en la superación de obstáculos:

\* Cultura Organizacional Positiva.- Es preciso que por las máxima autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus subordinados, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así mismo los subordinados se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará mas vulnerables y medidas punitivas.

\* Claridad de la Comunicación.- El subordinado que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

\* Igualdad de autoridad y la responsabilidad.- La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no conciben con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

\* Recompensar la aceptación de responsabilidad.- La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Esta compensación debe reflejarse claramente y no solo en dinero. Las promociones, condiciones de trabajo de mayor atractivo, el elogio, etc., son pagos que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo (Whetten , 1999).

\* Establecer controles adecuados.- Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tienen que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que son el barómetro por el cual se medirán sus resultados. Además estos controles servirán para la retroalimentación al subordinado que cumple a cabalidad con el compromiso adquirido.

#### 4.6 Autoridad contra poder

Conocemos la definición de autoridad y vamos a transcribir la de poder: "Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa. Acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otros para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar una cosa." (Whetten , 1999)

La autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del cargo desempeñado. El poder, por otra parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Por lo tanto: " La autoridad es parte del concepto ampliado del poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo que pueda afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad, para ejercer influencia."

Ejemplo: La secretaria privada de un Ministro, tiene poder para facilitar o dificultar el acceso al mismo. Pero no tiene autoridad para imponer su criterio.

#### Fuentes de poder

Diversos autores definen las bases o fuentes de poder en los siguientes términos:

- Poder coercitivo.

Se reacciones a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un poder coercitivo sobre sus subalternos. El mando tiene la capacidad de suspender a sus empleados, asignarles trabajos que les sean desagradables, despedirlos, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance el poder coercitivo, también el subalterno puede hacer efectivo ese poder al tener conocimiento de alguna acción u omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

- Poder de recompensa.

Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore (Robbins , 2000).

En la estructura de la organización se utilizan las siguientes: dinero, evaluaciones favorables, asignaciones a otros trabajos, cambios a otras secciones, etc.,

Son así mismo recompensas: la amistad y el apoyo para la superación.

- Poder legítimo.

Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de los poderes de coerción y recompensa, pero el poder legítimo es mucho más amplio que el poder de coerción y recompensa. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder.



- Poder de experto.

El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con poder de experto.

- Poder referente.

El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre ti.

Investigaciones de mercado (Robbins, 2009 ) muestran como Bob Hope, Jackeline Smith, John Houseman, Carolina Herrera, Julius Erving, etc. , tienen poder para influir en el comportamiento de compra en toda una gran variedad de productos. Con una poca de práctica, cualquiera de nosotros podría hacer anuncios de la misma calidad artística que estas celebridades, pero no somos un modelo a imitar y por lo tanto el público no se identifica con nosotros. En una organización, el individuo carismático puede influenciar a otras personas, ya sean estas sus superiores, iguales o subordinados.

- Autoridad y poder en la práctica.

La paridad entre responsabilidad y autoridad es algo difícil de conseguir. Los mandos tienen más responsabilidad que autoridad. Basándose en esta realidad tratan de delegar responsabilidades en otros y eximirse en lo posible de dar cuentas sobre los resultados de las decisiones. En organizaciones orgánicas, las decisiones son de variedad grupal, y por lo tanto es difícil identificar en una persona al responsable. En consecuencia,

el resultado es que se oscurece la responsabilidad por los esfuerzos de los mandos de protegerse a sí mismos contra el riesgo de ser llamados por decisiones de resultados adversos.

#### 4.7 Conclusión del capítulo

Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

## **CAPITULO V**

### **FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO.**

#### 5.1 Introducción del capítulo

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual ( Zepeda , 1998).

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Las formas de organización del trabajo actual requieren métodos de enseñanza-aprendizaje que estén en consonancia con los procesos de cambio que se están produciendo en los ámbitos sociales, cultural, económico, laboral y tecnológico. En un momento en el que los ciclos de innovación son cada vez más breves, las instituciones formativas se ven obligadas a una mayor versatilidad y flexibilidad para adaptarse a las nuevas estructuras que se están desarrollando en el mundo del trabajo. La internacionalización, la globalización de los mercados y el factor competitividad obligan a las empresas a ser cada vez más flexibles para adecuar los productos a las nuevas tecnologías, procesos productivos, servicios y demanda de competencias. El modelo taylorista, ya sea por razones de competitividad, ya sea por razones sociales y culturales, tiende rápidamente a ser reemplazado por modelos socio productivos. Cada vez sur-gen más grupos de trabajo,

círculos de producción en los que las tradicionales estructuras de trabajo del taylorismo han sido disueltas.

La necesidad de adecuación de los nuevos tiempos de cambio con cambios en los mercados, en la organización del trabajo, tecnológicos y en los valores de la sociedad demanda una formación polivalente, multifuncional y flexible. Todos esos procesos de cambio hacen necesario que la actual división entre teoría y práctica, planificación y realización, pensar y actuar, se sustituya por una formación de carácter más global e integral. Pero también es cierto que muy pocas veces la exigencia de competencias interdisciplinarias, sociales y orientadas a la acción está acorde con la selección de métodos de enseñanza aprendizaje utilizados en la transmisión de conocimientos.

## 5.2 Desarrollo de equipos de trabajo y trabajo en equipo

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Beneficio de los equipos en las organizaciones.

- Incremento de la productividad.
- Incremento de la calidad.
- Mejora de la moral del empleado.
- Optimización de la administración.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes

Primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario (Larousse, 2008) Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.

Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.

Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no. (Madrigal , 2002)

De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

Esto nos lleva a la conclusión de ( Zepeda , 1998) que el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

### 5.3 Características de un equipo de trabajo

Algunas características comunes son la Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, responsabilidades compartidas por los miembros, necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada,

necesita que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común, aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su labor, para lograr lo anterior se requiere que el jefe de equipo cuente con las características siguientes:

#### 5.4 Características de un equipo de trabajo:

- 1.- Comparten una identidad común.
- 2.- Tienen metas y objetivos.
- 3.- Comparten un liderazgo común.
- 4.- Comparten éxitos y fracasos.
- 5.- Comparten y colaboran.
- 6.- Tienen roles en la membresía.
- 7.- Toman decisiones efectivamente.
- 8.- Se componen de gente diversa.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forma un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

#### 5.5 El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

**Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

**Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

**Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.



El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo, por lo que se requiere haga propias las características.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

#### Ventajas del trabajo en equipo

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

## Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

## Para las empresas y organizaciones:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.

- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones

Existen diferentes aspectos necesarios para trabajar en equipo, entre ellos, se duden mencionar:

El liderazgo efectivo es decir contar con un proceso de creación de una visión de futuro, que tenga en cuenta los intereses de los integrantes desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión. Consiguiendo el apoyo de los centros del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos aspectos son esenciales para poner en práctica la estrategia. Promover los canales de comunicación, eliminando barreras y fomentando la retroalimentación.

Existencia de un clima de trabajo armónico permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes y aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Formación de equipos El concepto de grupo, como un sistema social abierto, supone que si se buscan determinados resultados como la eficacia, hay que empezar por identificar, las condiciones en que el grupo debe realizar su actividad y deben de facilitarse aquellos procesos internos a través de los cuales el grupo pueda conseguir sus objetivos.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los conceptos de Cohesión que es la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo; asignación de roles y normas esto es que todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, las normas son reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo atenerse a los roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de un modo eficiente; comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea; definición de objetivos e Interdependencia positiva. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros, con los que interactúa día a día. ( Zepeda , 1998)

#### 5.6 Ventajas de los equipos de trabajo

La creciente aceptación y uso de equipos de trabajo sugiere que su uso ofrece muchas ventajas, varias de las cuales son las siguientes:

Primero, en una situación de equipo es posible alcanzar sinergia, donde el producto total del equipo excede a la suma de varias contribuciones individuales. La sinergia involucra cooperación creativa, lo que se ha descrito como que dos manos trabajando juntas tienen un rendimiento varias veces mayor que unas manos trabajando separadas.

Segundo, los miembros del equipo a menudo evalúan el razonamiento de otro, con lo que el equipo tiene mayores probabilidades de evitar errores mayores. Este hábito de apoyarse mutuamente ayuda a los equipos a tomar mejores decisiones y pueden darle a la organización inmunidad contra sorpresas disruptivas.

Tercero, los equipos pueden y lo hacen, contribuir bien a la innovación y al mejoramiento continuo. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los miembros del equipo obtienen mayores satisfacciones de sus trabajos. Finalmente, siendo miembro de un equipo se hace posible satisfacer más necesidades que una persona trabajando sola, entre ellas están la necesidad de afiliación, seguridad, auto estima y auto realización.

La constitución de un equipo efectivo requiere tiempo y compromiso, además de habilidad para crear una estructura de equipo y procesos apropiados para la tarea propuesta. Para que el equipo pueda desarrollar sus actividades eficientemente cada miembro debe aceptar las reglas de comportamiento grupal y comprender claramente sus responsabilidades individuales derivadas del Qué, Cuándo, Dónde, Quién y Cómo inherente a cada actividad. (Sánchez ,2000)

Otras ventajas:

Más motivación: Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo.

Mayor compromiso: Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas

tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

## 5.7 Clasificación de los equipos

En la opinión de (Koontz , 2008) definen equipo como un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y toma decisiones. Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, en funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un criterio temporal: tiene que ver con un carácter excluyente)

Estabilidad de las relaciones.

**Grupos permanentes:** se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición.

**Grupos temporales o creados:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez según su criterio de formalidad: tiene que ver como es concluida su función.

Origen de los grupos

**Grupos formales:** se trata de grupos definidos y planificados para la obtención de objetivos de la organización. Todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten un carácter formal. **Grupos informales,** surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes.

Grupos que se constituyen por lazos de amistad o según su atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática; **criterio de finalidad,** tiene que ver con los objetivos de los grupos; **producción,** grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente un determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización. **Solución de problemas,** se centran en problemas particulares de la propia empresa. Por ejemplo Círculos de Calidad o grupos para el estudio de proyectos.

**Resolución de conflictos,** orientados para afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata

fundamentalmente de grupos de negociación. **Cambio y desarrollo organizacional**, incluyen diferentes grupos y técnicas grupales; **Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupo según un criterio jerárquico**, tiene que ver con la ubicación y sensibilización.

Según su criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos:

**Producción:** grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente un determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización.

**Solución de problemas:** se centran en problemas particulares de la propia empresa. Por ejemplo Círculos de Calidad o grupos para el estudio de proyectos.

**Resolución de conflictos:** orientados para afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.

**Cambio y desarrollo organizacional:** incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

## 5.8 Clasificación en la estructura organizacional

**Diferenciación vertical**, compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección, pasando por los grupos directivos intermedios hasta grupos no directivos;

**Diferenciación horizontal**, incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales,



grupos que proporcionan servicios especializados basados en competencias particulares y comités temporales, creados con diferentes misiones, principalmente según el tipo de estructura; **Actividad**, asesoramiento y toma de decisiones; **Grupal**, grupo con tareas independientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.; **Actividad individual**, el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen un vínculo entre compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe (Sánchez ,2000).

Los equipos más comunes son los siguientes:

### **Equipos de solución de problemas**

Si se echa un vistazo a lo que sucedía hace años, los equipos apenas empezaban a tener popularidad y la mayoría de ellos adoptaban una forma similar. Estos equipos normalmente estaban compuestos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que trabajan por una hora y que dedicaban unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, la eficiencia y el clima laboral. En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo . Sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias seguridad. Una de las aplicaciones más utilizadas por este tipo de equipos de solución de problemas en la década de 1980 fue la de círculo de calidad, son equipo de trabajo de ocho a 10 empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas.

## **Equipos de trabajo autodirigidos**

Son grupos de empleados (generalmente de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Típicamente esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores. Los equipos de trabajo totalmente autodirigidos Incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño. Como resultado, las posiciones de supervisión toman una menor importancia y quizá hasta se pueden eliminar. Como ejemplo esta Xerox, General Motors, Pepsi Co. Hewlett-Packard, M&M, solo son pocos nombres conocidos que han implementado equipos de trabajo autodirigidos. Se estima que alrededor del 30 por ciento de los patrones estadounidenses utilizan actualmente este tipo de equipos y entre las empresas de mayor tamaño, probablemente el número es cercano al 50 por ciento.

Las publicaciones de negocios esta saturadas con artículos que describen las aplicaciones exitosas de equipos autodirigidos, pero debemos tener cierta precaución. Algunas organizaciones se han desilusionado con los resultados de los equipos auto dirigidos. Por ejemplo, parece que no trabajan bien durante un proceso de recorte de personal. Los empleados a menudo visualizan que el cooperar con el concepto del equipo es en realidad una medida para ayudar a su propio verdugo. Las investigaciones generales sobre la efectividad de los equipos de trabajo autodirigidos no ha sido uniformemente positivas. Más aún, aunque los individuos de los equipos tienden a reportar niveles

superiores de satisfacción laboral, también a veces tienen un índice mayor de ausentismo y rotación.

Las inconsistencias en los hallazgos sugieren que la efectividad de los equipos autodirigidos depende de la situación. Además de los recortes de personal, factores como la fuerza y constitución de las normas del equipo, el tipo de tareas que el equipo debe realizar y la estructura de remuneración, pueden influenciar significativamente qué tan bien se desempeña el equipo. Finalmente, se debe tener cuidado al implementar estos equipos de manera global. Por ejemplo, las pruebas indican que ese tipo de equipos no han tenido éxito en México, en gran medida debido a la tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre en esa cultura, junto con el fuerte respeto que los empleados tienen por la autoridad jerárquica.

Los grupos autodirigidos están formados por empleados que deben trabajar juntos y cooperar diario para producir un bien completo (o un componente identificable importante) o un servicio. Estos equipos realizan diversas tareas gerenciales, como: programar el trabajo y las vacaciones, distribuir las tareas y las asignaciones entre los integrantes, pedir materiales, decidir sobre el liderazgo del equipo (que puede asignarse en forma periódica entre los integrantes del mismo), fijar las metas clave del equipo, elaborar presupuestos, contratar reemplazos para integrantes salientes del equipo y en ocasiones incluso evaluar el desempeño entre ellos. Con frecuencia, cada integrante aprende todos los trabajos que realiza el equipo. La repercusión de los equipos autodirigidos llega a ser enorme. La productividad se ha elevado 30% o más y han mejorado la calidad en forma importante en organizaciones que los han utilizado. Cambian de manera fundamental la forma en que se organiza el trabajo y otorgan autoridad al equipo para tomar muchas

decisiones. Comúnmente, la introducción de equipos autodirigidos elimina uno o más niveles gerenciales, con lo que se crea una organización más plena.

### **Equipos multidisciplinarios**

Estos son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea como se muestra en la figura 4.4. Muchas organizaciones han utilizado grupos horizontales y sin fronteras por décadas. Por ejemplo, la empresa IBM creó una enorme fuerza de trabajo en la década de 1960 constituida por empleados de diferentes departamentos de la empresa, para desarrollar su altamente exitoso sistema 360. Una fuerza de trabajo no es otra cosa que un equipo multidisciplinario temporal. De forma similar a los comités compuestos por miembros de todas las líneas departamentales son otro ejemplo de los equipos multidisciplinarios.

Sin embargo, la popularidad de estos equipos aumento significativamente a fines de la década de 1980. Por ejemplo la mayoría de los fabricantes de automóviles, incluyendo Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Daimler Chrysler, utilizan en la actualidad este tipo de equipos para coordinar proyectos completos. La Harley-Davidson se apoya en equipos multidisciplinarios específicos para dirigir cada línea de sus motocicletas. Estos equipos incluyen a empleados de Harley del área de diseño, manufactura y compras, así como representantes de sus proveedores externos más importantes. IBM utiliza aún de forma temporal los equipos multidisciplinarios. Por ejemplo, entre noviembre de 1999 y junio de 2000, los directivos de esta empresa seleccionaron a 21 empleados de un total de 100,000 del área de tecnología de información para pedirles que hicieran recomendaciones

de cómo la empresa podrían acelerar los proyectos y sacar más rápido los productos al mercado. Estos 21 miembros fueron seleccionados por que tenían una característica en común: todos habían encabezado proyectos que se movían rápidamente. El equipo de Velocidad, como se les conocería, estuvo ocho meses intercambiando experiencias, examinando las diferencias entre los proyectos rápidos, los lentos, y después de un tiempo generaron una serie de recomendaciones de cómo acelerar los proyectos de IBM.

Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones), intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas y coordinar proyectos complejos. Sobra decir que los equipos multidisciplinarios no son fáciles de manejar. En sus etapas tempranas de desarrollo, a menudo se consume mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Toma tiempo construir confianza y trabajo en equipo, sobre todo entre personas con diferentes antecedentes y diferentes experiencias y perspectivas

### **Equipos virtuales.**

Los equipos antes estudiados hacen un trabajo cara a cara; los equipos virtuales usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común como muestra la figura 4.5. Además permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que les separe una pared o un continente. Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, y demás incluir miembros de

la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, por ejemplo, proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días para solucionar un problema, unos meses para completar un proyecto o existir de manera permanente. Los tres factores primarios que marcan la diferencia entre los equipos virtuales, y los de cara a cara son: la ausencia de expresiones paraverbales y no verbales; un contexto social limitado; la capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio. En conversaciones cara a cara, las personas utilizan expresiones paraverbales (tono de voz, inflexión, volumen de voz) y no verbales (movimiento ocular, expresión facial, ademanes y otro tipo de lenguaje corporal). Todas estas expresiones ayudan a mejorar la comunicación al proveer un mayor significado, pero no están disponibles en comunicaciones a través de la red. A menudo los equipos virtuales sufren de menor compenetración social y menos interacción directa entre sus miembros, ya que no les es posible duplicar la toma y daca de las discusiones cara a cara. Especialmente cuando los miembros no se han presentado personalmente, los equipos virtuales tienden a estar más orientados hacia su tarea y a intercambiar menos información social y emocional. Por tanto, no es de sorprender que los miembros de un equipo virtual reporten una menor satisfacción con el proceso de interacción del grupo que los equipos que se ven cara a cara. Finalmente, los equipos virtuales pueden llevar a cabo su trabajo aun si los miembros están separados por miles kilómetros y una docena o más de usos horarios. Estos permiten que trabajen juntas personas que de otro modo tal vez nunca podrían hacerlos (Sánchez ,2000).

## 5.9 Afiliación a un equipo

La afiliación se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo. Los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. Las características de esta etapa son: inseguridad de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo. Los integrantes establecerán fronteras y objetivos.

## 5.10 Formación y desarrollo de equipos.

"El trabajo en equipo vale más que la suma de los aportes de las individualidades que lo componen". Y es por tal motivo que se tiene que formar un equipo para tener una variedad de conocimientos y así mismo que los integrantes cuenten con una diversidad de habilidades para con esto conseguir resultados eficientes.

El **liderazgo** se convierte en una actividad compartida.

La **responsabilidad** se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.

El grupo desarrolla su propia **finalidad** o **misión**.

La **solución de problemas** constituye una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial.

La **eficacia** se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

**Comunicación:** Mantener informados a los miembros del equipo y a los demás empleados, explicándoles las políticas y decisiones, proporcionarles retroalimentación fiel. Demostrar sinceridad y respeto a los problemas y limitaciones propias.

**Apoyo:** Mostrarse siempre disponible y accesible. Prestar ayuda, consejo, entrenamiento y apoyo a las ideas del miembro del equipo.

**Respeto:** La delegación, bajo la forma de autoridad real para la toma de decisiones, constituye la expresión más importante del respeto de la dirección. Le sigue en importancia saber escuchar activamente las ideas de los demás.

**Justicia:** No dudar en dar crédito y reconocimiento a quienes lo merezcan. Asegurarse de que todas sus valoraciones y evaluaciones sean objetivas e imparciales.

**Previsibilidad:** Sea consistente y previsible en sus asuntos de cada día. Cumpla sus promesas, tanto explícitas como implícitas.

**Competencia:** Fortalezca su credibilidad demostrando un buen sentido del negocio, competencia técnica y profesional.

Establecer objetivos y/o prioridades.

Analizar o asignar la manera de llevar a cabo un trabajo.



Examinar la modalidad de trabajo de un grupo y sus procesos (como normas, toma de decisiones y comunicación).

Examinar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo.

Liderazgo participativo: Crear un interdependencia cediendo poder, dando libertad y sirviendo a los demás.

Responsabilidad compartida: Establecer un ambiente en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el directivo de los resultados que se obtengan en la unidad de trabajo.

Alineados para un propósito. Compartir un sentido de propósito común sobre la razón de ser del equipo y sobre la función que ha de realizar.

Alta comunicación. Crear un clima de confianza y de comunicación abierta y sincera.

Centrados en el futuro. Percibiendo el cambio como una oportunidad de crecimiento.

Centrados en la tarea: Haciendo que las reuniones se centren en resultados.

Talentos creativos: Utilizando los talentos y la creatividad individual.

Respuesta rápida: Identificando oportunidades y actuando para aprovecharlas.

Las etapas del modelo de desarrollo de equipos intentan explicar cómo un equipo se desarrolla en un plazo determinado. Las cinco etapas del desarrollo son: Formación, enfrentamiento, normalización, desempeño, y disolución. La etapa de disolución se agregó posteriormente en 1977. Según (Schein , 2004) , todas las fases son necesarias e inevitables - para que el equipo crezca, enfrente desafíos, aborde problemas, encuentre soluciones, planifique su trabajo, y entregue resultados.

Origen de las Etapas de desarrollo del equipo. Historia

(Herzberg, 1972) Publicó en 1965 un breve artículo titulado “Desarrollo secuencial en grupos pequeños”. Él mismo agregó el quinto estadio: Disolución (Etapas del desarrollo en grupos pequeños revisado). El modelo de grupos llegó a ser influyente en la teoría del desarrollo del grupo, en parte gracias a su rima.

Uso (Herzberg, 1972) del Etapas de desarrollo del equipo.

- Aplicaciones
- Construya y desarrolle a equipos.
- Analice el comportamiento de equipos.

Etapas de desarrollo del equipo.

**Formación.** Fase de iniciación del equipo del proyecto.

El **equipo del proyecto** está inicialmente preocupado con su orientación, la cual se logra a través de evaluaciones. Esas evaluaciones sirven para identificar los límites de los comportamientos interpersonales y de la tarea. Coincidente con la prueba en el ámbito

interpersonal es el establecimiento de las relaciones de dependencia con los líderes, con los otros miembros del grupo, o con los estándares preexistentes.

**Los miembros del equipo** se comportan de forma independiente. Pueden ser motivados pero generalmente están relativamente mal informados sobre los temas y los objetivos del equipo. Algunos miembros del equipo pueden exhibir muestras de incertidumbre y de ansiedad.

**El gerente de proyecto** debe mantener al equipo junto, asegurándose de confíen el uno en el otro y en que tengan la capacidad de desarrollar una relación de trabajo. Dirigir o “informar” estilo. Compartir el concepto de la “Formación, Enfrentamientos, Normalización, Desempeño” con el equipo puede ser provechoso.

**Enfrentamientos.** Las diferentes ideas compiten, a menudo ferozmente, para que se les tome en cuenta.

**El equipo de proyecto** gana confianza, pero hay conflictos y polarización alrededor de temas interpersonales.

**Los miembros del equipo** están mostrando sus propias personalidades mientras que enfrentan ideas y perspectivas de cada uno de los otros miembros. La frustración o los desacuerdos sobre metas, expectativas, papeles y responsabilidades se expresan abiertamente.

**El gerente de proyecto** conduce al equipo de proyecto a través de ésta fase turbulenta de transición. Estilo de Entrenador. La tolerancia de cada miembro del equipo y en sus diferentes necesidades debe ser acentuada.

**Normalización.** Se están estableciendo las reglas, valores, comportamiento, métodos y herramientas.

La eficacia del **equipo de proyecto** aumenta y el equipo comienza a desarrollar una identidad.

**Los miembros del equipo** ajustan su comportamiento el uno al del otro mientras que desarrollan acuerdos de hacer el trabajo en equipo de forma más natural y fluida. Esfuerzo consciente de resolver los problemas y de lograr armonía en el grupo. Los niveles de motivación están aumentando.

**El gerente de proyecto** permite que el equipo se haga mucho más autónomo. Estilo Participativo.

**Desempeño.** La estructura interpersonal se convierte en la herramienta de las actividades de la tarea. Los papeles llegan a ser flexibles y funcionales, y la energía del grupo se encausa hacia la tarea.

**El equipo de proyecto** puede ahora funcionar como una unidad. Consigue que el trabajo sea hecho de forma fluida y con eficacia, sin conflictos inadecuados o necesidad de supervisión externa.

**Los miembros del equipo** tienen una comprensión clara sobre lo que se requiere de él a nivel de tarea. Ellos son ahora competentes, autónomos y ahora manejan el procedimiento de la toma de decisiones sin supervisión. La actitud "Yo puede hacerlo" es visible. Se hacen ofertas espontáneas para ayudar a otros.

**El gerente de proyecto** permite al equipo tomar la mayor parte de las decisiones necesarias. Estilo delegativo.

**Disolución.** Se están terminando las tareas y el equipo se está disolviendo.

**Equipo de proyecto.** Algunos autores describen la etapa 5 como “deformando y estando de luto”, reconociendo el sentido de la pérdida sentido por los miembros del grupo.

Los niveles de la motivación de los **miembros del equipo** pueden declinar mientras que la incertidumbre sobre su futuro comienza a fijarse.

**El gerente de proyecto:** Buen punto para introducir nuevos proyectos para recomenzar la etapa de formación del desarrollo del equipo. Estilo disolutor.

## 5.11 Conclusiones del capítulo

Para formar un equipo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad. En este sentido, desde la etapa de selección y formación se intenta reunir a un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se

alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

## **CAPITULO VI**

### **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

#### **6.1 Introducción al capítulo**

Según (Whetten, 1999) Dentro de una organización o lugar de trabajo existe una comunicación que consiste de un conjunto de mensajes que proyecta el sentir de cada uno de sus miembros y de la organización misma. Esta comunicación organizacional se dirige a un público interno (Empleados, personal, directores) y a un público externo (usuarios, distribuidores, visitantes).

La comunicación del público interno se expresa de distintas maneras que de una forma u otra son las responsables de la efectividad de la organización. Entre los tipos de comunicación tenemos la formal (comunicación referida a aspectos laborales que se expresa por memos, reuniones), informal (puede ser de contenido laboral pero usa canales no oficiales que se expresa por reuniones en el receso, encuentro en los pasillos), vertical (ocurre en las áreas directivas del lugar de trabajo), horizontal (ocurre entre los empleados de un mismo nivel) y los rumores (es informal y recorre a una alta velocidad).

El administrador o el director de la unidad de trabajo es el responsable de mantener unas redes de comunicación efectiva por lo que debe tener en mente ciertos aspectos.

- Utilizar canales adecuados para transmitir mensajes.

- Comprender que con buena comunicación cada empleado/a logrará entender su papel dentro de la unidad de trabajo y se motivará para realizar mejor su trabajo.

- Escuchar los intereses de todos.

- Aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones.

- La eficiencia de un grupo depende de cuán satisfactoria sea la comunicación.

- La existencia de un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas.

- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación.

La comunicación efectiva según (Whetten , 1999) es un componente esencial del éxito organizacional por lo que no tan sólo el administrador debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros de la unidad de trabajo.

La comunicación efectiva es la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro



de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje.

## 6.2 Imagen corporativa

### 6.2.1. Concepto

El término imagen corporativa quiere recoger la expresión pública de una identidad organizacional.

Desde cómo se ven así mismos los miembros, hasta lo que dicen los medios de comunicación, según grados, niveles o formas bastante diferentes de expresar los aspectos sociales distintivos de unos grupos de personas reunidos por un pasado y unos proyectos colectivos o comunes. Como representación colectiva no está terminada o expresada en un momento o una forma concreta. Cada anotación estática (sede, señalización...) o dinámica (nota, anuncio, comentario...) va componiendo la historia, el discurrir de una organización, y así lo recogen esas representaciones que se resume en el símbolo paraguas, la imagen de una organización.

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía “significa”. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree

hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía. Otros actores que contribuyen a crear una imagen de compañía podrían ser los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras (Whetten, 1999)

La Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.

La Imagen Corporativa se construye gracias a la identidad corporativa de la empresa y el trabajo corporativo de ella.

La Identidad Corporativa es el conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la empresa, algunos de los cuales son visibles y otros no.

El Trabajo Corporativo son las actuaciones, voluntarias o no, con intención comunicativa o sin ella, que realiza la empresa. Este trabajo corporativo se compone por: la identidad visual, la cultura corporativa y la comunicación corporativa. De este modo hace que la empresa pueda ser identificada en la mente de los públicos. (Whetten , 1999)

Imagen Corporativa = Identidad + Trabajo corporativo.

Identidad = Comportamiento corporativo + Cultura corporativa + Personalidad corporativa.

Trabajo Corporativo = Identidad visual + cultura corporativa + comunicación corporativa.

La Imagen Corporativa posee al menos tres dimensiones que hay que analizar si se quiere efectuar con rigor una construcción y posterior gestión de la misma:

1. La autoimagen: es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.
2. La imagen intencional: es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa.
3. La imagen pública: es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa."

### 6.3 Protocolo corporativo

El protocolo es el documento que se elabora previamente a la reunión y en la cual se preveen los actos e intervenciones del presidium (conjunto de personas que presiden la reunión) del conductor y /o director de reuniones, contiene así mismo, el señalamiento de la orden del día, que es la indicación de asuntos que se trataran durante una junta o reunión, su orden y, de su ser preciso, su objetivo.

Los aspectos protocolarios, en general, cubren una serie de recomendaciones por que la reunión se desarrolle con un ritmo, cubra su objetivo y que sea productiva.

El protocolo se puede definir como código tácito que define la manera adecuada de interactuar con los miembros de una empresa, que tiene antecedentes en su cultura, y que marca pautas en el estilo de comunicación, imagen y presentación personal, respeto a la jerarquía (relaciones entre superiores y subalternos, o entre clientes y proveedores), cortesía telefónica, y manejo de la red y de las herramientas de trabajo, entre otros.

El protocolo le ayudará a plantear una serie de actuaciones necesarias para desarrollar un estilo propio y único, que permita grabar inequívocamente su marca, su empresa, en la mente de sus clientes y favorezca posteriormente su fidelización, construyendo una barrera de entrada a sus competidores.

Las empresas que consiguen diferenciarse de su competencia tienen más fácil el camino hacia el éxito. Unas lo consiguen por el servicio que prestan, otras por la marca y algunas por su logotipo o colores corporativos, pero la verdadera diferencia debe verse representada en todos y cada uno de los aspectos comunicacionales de la empresa, desde el mensaje del contestador automático, la información que transmiten los directivos, la opinión de sus trabajadores, hasta las declaraciones del Director o Directora General en la prensa.

El Manual de Protocolo y Comunicación consiste en crear un conjunto de normas, recomendaciones, metodologías y prácticas de cortesía, que contribuirán definitivamente al desarrollo armónico de las relaciones humanas dentro y fuera de la misma y servirán, para reforzar el estilo propio, el cuidado de los detalles y la personalidad única de la organización (Blum,2005).

## 6. 4 Conducción de presentaciones orales y escritas

Conducción **es la** acción y efecto de conducir (llevar, transportar, guiar, dirigir). El término procede del vocablo latino conducto y tiene diversas aplicaciones y usos.

Indicaciones para la realización de presentaciones orales y resúmenes escritos.

Las siguientes indicaciones técnicas se han elaborado con la finalidad de orientar al estudiante en el proceso de preparación del formato a seguir al comunicar sus hallazgos a otras personas en forma breve. Las restricciones que se aplican en el presente caso corresponden a una generalización de las indicaciones más comunes impuestas a la comunicación científica en eventos dedicados a esta actividad, donde suelen existir limitaciones severas de tiempo de presentación oral y espacio de texto. El formato se ha subdividido en dos maneras comunes de comunicación asociadas a esta clase de eventos.

### Resúmenes

El mismo día de la presentación, cada grupo deberá presentar al menos una copia escrita de un resumen de su trabajo, siguiendo las siguientes indicaciones:

1. Los resúmenes deben ser informativos, es decir, no deben fundamentarse en la discusión de los resultados, sino en los resultados en sí mismos. El aspecto central del resumen es la exposición de los objetivos, la cual debe ser clara y concisa. Los

resultados deben corresponderse con tales objetivos, y en la mayoría de los casos es necesaria una breve explicación de la metodología empleada. Asimismo debe resumirse las principales conclusiones derivadas del estudio, una vez más en correspondencia con los objetivos planteados.

2. Los resúmenes no deben ser únicamente indicativos. El texto debe hilarse con coherencia para facilitar su comprensión, y no consistir meramente en una compilación de frases independientes.
3. El texto debe ser breve. El conjunto de título, autores, y texto del resumen no deberá exceder una cuartilla, siguiendo las indicaciones de formato.
4. A excepción de circunstancias inusuales, los resúmenes no incluyen referencias bibliográficas. Un caso común en el cual esto no se cumple es cuando uno de los objetivos importantes del trabajo está referido al apoyo o la crítica del trabajo citado.
5. El texto debe escribirse en un solo párrafo, sin dejar sangría al inicio.
6. Formato: márgenes de página convencionales (3 cm superior e izquierdo, 2 cm inferior y derecho); si es escrito en computadora, tamaño de letra 12; escrito a doble espacio; dos espacios entre título y autores, dos espacios entre autores e inicio del resumen; el título debe centrarse en el tope de la página y escribirse en mayúsculas; los autores deben centrarse justo debajo del título; el texto del resumen no debe estar justificado, sino alineado a la izquierda.

7. El título del resumen debe ser informativo. Debe iniciarse con una palabra que indique el área general dentro de la cual el trabajo puede ser clasificado, con la finalidad de facilitar su búsqueda en bases de datos indexadas. No debe contener más de quince palabras.

## 6.5 Presentaciones Orales

Al prepararse para una presentación oral de un trabajo (Crosby, 2000), debe considerar una minuciosa planificación del esquema a seguir, con la finalidad de encontrar un óptimo del tiempo de presentación antes de efectuarse la misma. Deje lo menos posible a la improvisación, ya que por lo general ésta trae consigo pérdida de tiempo. Si es posible, ensaye su presentación antes de efectuarla, y realice en ese tiempo los ajustes necesarios. Para improvisar exitosamente es por lo general necesario un mínimo de experiencia previa en planificación de presentaciones. Siga las indicaciones a continuación:

1. El límite de tiempo para las presentaciones será, sin excepción, de 10 min. Un exceso del tiempo disponible podrá ser penalizado. Al finalizar la presentación, se abrirá una discusión de no más de 5 min. Al final de la sesión de presentaciones se abrirá un periodo de discusión general.
2. Aproveche el equipo audiovisual disponible en su presentación. Este consiste en proyectores de diapositivas y láminas de acetato. Hacer esto ayuda a: (1) fijar la atención del auditorio, (2) lograr una mejor transferencia de información, y (3) ayudarle en la organización y recuerdo de los puntos a comunicar. Una presentación oral carente de apoyo audiovisual corre el riesgo de tornarse desorganizada y retórica.

3. Las láminas y/o diapositivas deben contener poca información escrita, ya que un exceso de texto puede desviar la atención del auditorio, y si existen limitaciones de tiempo, podría inclusive resultar en pérdida de material. Considere el ejemplo extremo de presentar en varias láminas un texto extenso, mientras el relato oral se concentra en resumir este texto: por lo general no habrá tiempo para que el auditorio tenga oportunidad de leer el texto, al mismo tiempo que su retención del relato oral será poca, al estar concentrado en la lectura.
4. La presentación no debe ser una mera lectura de las láminas y/o diapositivas. Esto da la impresión de que el presentador no sabe de lo que está hablando, además de que implica no observar al auditorio e inclusive darle la espalda.
5. En muchas ocasiones, la mejor forma de transmitir la información en láminas y/o diapositivas es mediante el uso de gráficos y esquemas. A menos que sean de tamaño reducido o sean el punto central de una discusión, las tablas ocasionan el mismo efecto que el exceso de texto. No incluya la misma información en formato de gráfico y tabla.
6. El número total de láminas y/o diapositivas varía según la cantidad de información en cada una y el uso que haga de ellas el expositor. Sin embargo, considere que existe un tiempo mínimo para el cambio de láminas, usualmente no aprovechado.
7. Es conveniente que las láminas, esquemas o gráficos resalten un título conciso e informativo, que permitan al auditorio en primera instancia decidir si desean prestarle atención a la lámina, al expositor, o a ambos.



8. Nunca suponga que el auditorio sabe lo que usted quiere decir, pero tampoco abunde en explicaciones sobre detalles. Sea concreto en los puntos de su exposición, y evite usar términos que abran caminos a discusiones que no van a ser abordadas por usted. Durante la discusión podrá hacerlo.
9. Observe al auditorio en el momento de hablarles, ya que esta práctica crea un puente que facilita con frecuencia la comunicación y el interés, pero no permita que las expresiones asumidas por las personas frente a usted modifiquen el esquema previamente establecido.

#### 6.6 Elementos esenciales de las presentaciones efectivas

Uno de los mecanismos empleados con más frecuencia para estos fines son las denominadas presentaciones. Provenientes del verbo "presentar", significa enfrentar una audiencia para mostrar, alertar o explicar algo que desconoce.

Para que el público acepte lo que se muestra o explica, los presentadores habrán de ser didácticos, convincentes, claros, simples y directos. Si bien puede un especialista ser brillante en su disciplina, es muy posible que como comunicador sea poco hábil y que no convenza. Una encuesta, por cierto muy sólida, hecha en distintas regiones del mundo, sobre las presentaciones, mostró que sólo una de cada diez, tienen un nivel de comunicación y eficiencia adecuado. Esto indica que una presentación audiovisual no puede tomarse como un acontecimiento sin importancia o a la ligera.

En una presentación se vende siempre algo: la institución a la que pertenece su autor, un grupo de trabajo, y mucho más importante, el presentador como profesional, como técnico, como ser humano.

Es difícil, en el mundo actual de los negocios y de la técnica, huir de frecuentes exposiciones ante diferentes audiencias. Para ello se requiere estar preparado. Aunque las líneas que siguen están lejos de configurar un manual o una lista exhaustiva sobre cómo hacer una presentación: contienen suficiente información como para transformar esta de aburrida y poco convincente en algo mucho más profesional e impactante.

#### 6.7 Conducción de entrevista

1. Explicar con toda amplitud el propósito y alcance del estudio (Honestidad).
2. Explicar la función propietaria como analista y la función que se espera conferir al entrevistado. (Imparcialidad).
3. Hacer preguntas específicas para obtener respuestas cuantitativas (Hechos).
4. Evitar las preguntas que exijan opiniones interesadas, subjetividad y actitudes similares (habilidad).
5. Evitar el cuchicheo y las frases carentes de sentido (Claridad).
6. Ser cortés y comedido, absteniéndose de emitir juicios de valores. (Objetividad).

7. Conservar el control de la entrevista, evitando las divagaciones y los comentarios al margen de la cuestión.
8. Escuchar atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas (Comunicación).

#### La importancia de las entrevistas

- Las entrevistas son la herramienta mas utilizadas en la selección de personal.
- Las entrevistas son el mayor determinante en las decisiones de selección de personal.

#### 6.8 Beneficio de las entrevistas:

- Crean un medio interactivo para la evaluación de las habilidades Interpersonales, para el conocimiento relacionado con el trabajo, la motivación y la posibilidad de adecuarse a la organización.

#### Permiten que la persona a cargo de la entrevista:

- Promocione la organización a los candidatos calificados
- Provea a los candidatos una detallada y real realística descripción de la posición disponible.

Proveen a la organización la posibilidad de dar una buena impresión, inclusive en los candidatos que no reciben una oferta de trabajo o en aquellos que no se unen a la organización.

## 6.9 Que es una entrevista

Según (Blum, 2005) es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el sólo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, posturas, y otros conectores comunicacionales.

Es la herramienta de selección de personal por excelencia y permite a ambas partes, conocer distintos aspectos de interés.

La entrevista también puede utilizarse en otras situaciones, por ejemplo: dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, medir la satisfacción, comunicar la desvinculación del empleado etc. (Goleman , 2009)

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación

entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

#### Preparación de la entrevista

1. Determinar la posición que ocupa de la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc. (Investigación).
2. Preparar las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios (Organización).
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista. (Sicología).
4. Elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad (Sicología).
5. Hacer la cita con la debida anticipación (Planeación).

#### 6.10 Técnicas para conducir una entrevista

La aplicación de algunas técnicas dentro de la entrevista ayuda a tener mejores y más claros resultados (Fadiman, 2009) en cuanto a los aspectos que se desea saber del entrevistado, estas técnicas son aplicadas al juicio del entrevistador para conseguir mejores entrevistas, sin perder la genuinidad.

Existen diversas técnicas:

Técnica de la observación.

Esta técnica tiene buena efectividad en la entrevista y para esto es necesario que el entrevistador cuente con un buen estado físico y tener un gran poder de concentración. El entrevistador define lo que es observado, interpretable, interrogado o cuestionable.

Técnica del eco

En esta técnica el entrevistador se dirige a sus objetivos sin la necesidad de haber formulado algunas preguntas y hace que el entrevistado cuente más sobre el tema del cual se habla. Esta técnica consiste en repetir en forma de pregunta las palabras clave que uso el entrevistado en su última oración.

Técnica del silencio.

Es una técnica de presión, consiste en guardar absoluto silencio, después de que el entrevistado ha terminado de hablar, el entrevistador debe guardar por más tiempo el silencio para animar al entrevistado a que siga hablando. No es que el entrevistador se quede callado toda la entrevista o que en cada que exista un silencio, si no que hablando lo menos posible y dejando hablar más al entrevistado se puede llegar al objetivo de la entrevista.

## Técnica del juego de papeles

Consiste en tomar un rol de la persona al mando del puesto que se le asigne al entrevistado y actuar como tal, conociendo como actuaría la persona encargada para que pueda tener una veracidad, ya que se pretende conocer las posibles reacciones que tendrá el entrevistado en su nuevo puesto.

## Técnica de confrontación.

Esta técnica es más aplicable a las personas que exageran de sus capacidades y conocimientos y consiste en pedir más datos o pruebas para verificar la información que está en sospecha.

## 6.11 Planeación y conducción de entrevistas

Como conducir mejor una entrevista:

### Preparación

- Definir claramente el puesto para el cual el candidato está siendo entrevistado
- Especificar los niveles de conocimiento, las características, atributos y habilidades necesarias que la persona debe poseer
- Revisar el archivo del candidato y seleccionar a los entrevistadores con anticipación
- Asignar por adelantado los distintos roles de los diferentes entrevistadores

- Cuando se elige a los entrevistadores, considerar tanto la evaluación como el reclutamiento

#### Estructura

- Se debe asegurar que la experiencia de todos los candidatos sea lo más parecida posible
- Se debe utilizar el mismo criterio y la misma escala para todos los candidatos
- Sólo se deben hacer preguntas relacionadas con el trabajo
- Se debe hacer m más de una pregunta para la evaluación de un mismo criterio••

#### Tiempo y logística

- Las entrevistas no deben ser ni muy largas ni muy cortas
- Las entrevistas deben dividirse en diferentes etapas
- Las entrevistas deben ser conducidas en un lugar tranquilo y silencioso, libre de interrupciones o distracciones
- Se debe usar m más de un entrevistador para crear mas objetividad
- No es recomendable que los entrevistadores discutan acerca de los candidatos antes de haber terminado de entrevistar a todos los mismos

#### Conducción de la entrevista

- Se debe ayudar a que el candidato se sienta cómodo y a que se establezca un buen interacción.
- Al comienzo de la entrevista se deben especificar las posibilidades del puesto con el objetivo de aclarar las expectativas del postulante.
- Escuchar cuidadosamente y activamente - Usar la regla 80/20 – No interrumpir
- Finalizar la entrevista con una aclaración de los pasos a seguir



## Preguntas

- Se deben hacer las mismas preguntas a todos los candidatos para asegurar la estandarización del procedimiento
- Seguimiento de las preguntas puede variar en caso de ser apropiado
- Se debe realizar una pregunta a la vez
- Utilice preguntas abiertas en vez de cerradas, o preguntas que induzcan una respuesta determinada
- No haga preguntas que permitan que el candidato presenten fortalezas como debilidades

### 6.12 Conducción de juntas

¿Qué es una junta?

Según (Robles , 2006) es Reunión de varias personas para tratar un asunto.

Es un proceso en el cual un conjunto de personas concurren a un lugar, se comunican, interactúan y comparten durante un tiempo especificado, el logro de uno o más objetivos previamente establecidos

Una buena junta debe tener 3 elementos:

- Durar menos de una hora
- Tener un objetivo específico
- Concluir con decisiones adecuadas y planes concretos.

Las reuniones de trabajo representan una gran oportunidad, entre otros propósitos para intercambiar información, resolver problemas, tomar decisiones, y alcanzar objetivos de otra manera que no podían lograrse.

### 6.13 Cómo programar una junta efectiva

Prepara la agenda de la junta por escrito. Especifica claramente lugar, fecha, hora de inicio y término de la junta, así como las personas que tomaran parte en la junta de trabajo. Realiza por escrito los temas a tratar durante la sesión, los tiempos asignados para cada tema, el objetivo o propósito de la junta. Bastará con un par de enunciados. No te extiendas demasiado. Eso si el objetivo debe de ser claro para todos.

En cuanto a la selección de las personas que tomaran parte de la junta de trabajo, ten en consideración que debes de ser muy cuidadoso a la hora de seleccionar, esto con el fin de no convocar a personas que no tengan relación alguna con los temas a tratar. Esto es uno de los principales problemas que se presentan.

Recomienda (Sánchez ,2000) envír una copia de la agenda, ya sea por vía correo electrónico, fax o copia fotostática antes de la junta a cada persona que tomará parte en la sesión. Cerciórate que hayan recibido la agenda. Lleva un par de copias más a la junta de trabajo, debido a que es muy común que personas que asistan olviden llevar su agenda.

Empieza y termina la junta a la hora pactada. Por respeto a las personas que llegaron puntuales comienza la junta, puedes aprovechar este periodo de tiempo, para repartir o proporcionar el material necesario para la junta de trabajo, como podrían ser copias de informes, marcadores, etc. Esto con el fin de dar un espacio de tiempo a que todas las personas lleguen.

Ten siempre en consideración los tiempos para cada tema, así como la hora de finalización de la junta. Esto es nuevamente por respeto a las personas y sus tiempos.

Repasa la agenda con el grupo. Mediante una breve introducción repasa con el grupo, todos los temas a tratar, tiempos asignados, así como los objetivos o propósito de la junta de trabajo. Esto con el fin de lograr que todos los miembros tengan una imagen clara de los resultados que se esperan obtener. Y se encuentren en la misma sintonía.

Respetar la agenda cumpliendo con todos los puntos establecidos. Lleva a cabo la sesión cumpliendo con el orden establecido en la agenda, así como con los tiempos previamente establecidos. Esto no quiere decir que una vez que el tiempo de un tema se ha terminado debe de continuar con el siguiente. Este punto se deja a consideración de la persona responsable o líder de la junta. Debido a que un tema puede ser de suma importancia para conseguir el objetivo o propósito de la sesión.

Evita las desviaciones. Es muy común que durante las juntas de trabajo, las personas se desvíen con comentarios o ideas, que pueden no aportar mucho al objetivo establecido en la agenda. Por lo cual debes de prestar suma atención a los comentarios de los participantes e intervenir rápidamente, para evitar así una mayor desviación del objetivo o propósito de la junta de trabajo. Si durante la realización de la junta de trabajo se presentan problemas, que no puedes solucionar utiliza algunas herramientas para la solución de problemas y así continuar con la sesión.

Diversifica la participación. Permite que todas las personas asistentes participen y colaboren, esto con el fin de enriquecer los temas tratados. Recuerda todas las ideas son muy valiosas. Evita a toda costa que una persona monopolice la conversación. Asigna

tiempos para hablar, o te puedes valer de la asignación de un orden específico para que los miembros puedan aportar sus ideas.

Resume los temas tratados. Una vez que todos los temas de la junta sean abordados realiza un pequeño resumen de cada una de ellos en donde especifiques claramente, que fue lo que se acordó así como el responsable de llevar a cabo las acciones mencionadas dentro de la junta de trabajo. Puede realizar una minuta, en donde se registren todos los acuerdos y acciones a tomar por todas las personas, ahí mismo puede recabar las firmas de compromiso de sus colaboradores, y enviárselas por los medios ya mencionados anteriormente. Para poder dar seguimiento a los temas tratados.

#### 6.14 Conclusión de el capitulo

Las personas empleamos gran parte de nuestro tiempo comunicándonos verbalmente. También a través de las expresiones corporales tales como el movimiento de las manos, las distancias que mantienen las personas entre sí, etc.

(Robbins, 2003 ) cita el siguiente ejemplo: el señor llega muy temprano a su oficina y revisa su correspondencia (comunicación escrita), luego ingresa su secretaria a la cual saluda con un movimiento de cabeza (comunicación gestual). Al llegar el mediodía, luego de un llamado telefónico (comunicación hablada) se dirige a una reunión con sus socios (comunicación grupal). Así sucesivamente el señor se comunica constantemente con todo su entorno.

Fuera de este tipo de denominaciones la comunicación es una gran industria en la que intervienen muchas personas respetando sus roles. Según muchos investigadores, en la actualidad se ha impuesto la tendencia a manipular símbolos y no cosas como en la época

de nuestros abuelos. La industria no sólo se interesa por la calidad de su producto, sino por el "impacto" que éste produzca.

Las investigaciones científicas han dado lugar a nuevas profesiones como la del divulgador científico y el escritor técnico para poder "comunicar" rápidamente los recientes avances logrados.

Muchos años atrás la comunicación no perturbaba la atención de los grandes gobiernos, la revolución tecnológica y filosófica cambió el transcurso de esta tendencia, así pues, las agencias gubernamentales comenzaron a prestar especial énfasis en la "comunicación" como método de supervivencia frente a las preocupaciones mundiales. Si queremos mantener una posición directiva en el mundo tenemos que comprender a los demás y lograr que nos comprendan.

Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces, llegado el caso, de tomar decisiones. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente.

Quien intenta informar tiene como propósito transmitir un cúmulo de datos a un receptor, independientemente de la respuesta del destinatario (informes meteorológicos, decisiones de un jefe, instrucciones de un manual). Quien intenta persuadir desea obtener una determinada respuesta, mediante un proceso comunicacional en el que el otro también obtiene lo que desea o lo que "cree" que desea.

En este proceso, activo en ambas direcciones, los roles de persuasor y persuadido se intercambian a menudo con facilidad. La persuasión no es algo que "se le hace" a otros, sino que es una dinámica que tiene lugar con otros. Por lo tanto, la comunicación

persuasiva sólo tiene lugar en la medida en que la retroalimentación obtenida es la esperada, caso contrario, no hubo comunicación sino que sólo se produjo un intercambio de informaciones.

## **CAPITULO VII**

### **TOMA DE DECISIONES**

#### 7.1 Introducción al capítulo

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones (Sánchez ,2000). Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los Ingenieros en Gestión Empresarial, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los Ingenieros en Gestión Empresarial consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de

decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

## 7.2 Bases para la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente)

## 7.3 Bases para toma de decisiones

Los procesos para la toma de decisiones:

Se recomienda que se tenga presente el proceso de toma de decisiones al analizar la problemática de un caso, cuyos pasos de dicho proceso aparecen a continuación:

A. Definición del problema

B. Análisis

C. Desarrollo de soluciones

D. Selección de la decisión

E. Estrategia de Solución



#### 7.4 Los métodos para la toma de decisiones:

- **Evaluación:** Aquí se requiere planear tanto la selección de inversión como la administración de los flujos de caja, así como satisfacer las necesidades de activos, para que así se pueda determinar los requisitos de financiamiento y su colocación.
- **Obtención:** Ya que se determinó el monto de activos necesarios, se deben reunir los fondos para adquirirlos. Se necesita estar familiarizado con las distintas formas, instrumentales o técnicas financieros, conociendo sus costos y flexibilidad. Es necesario que todos los requerimientos sean adoptados a corto y largo plazo de la empresa; además deben ser lo suficientemente atractivos para que los inversionistas puedan invertir.
- Para una buena toma de decisión se deben seguir los métodos correspondientes.

#### 7.5 Modelos gerenciales para la toma de decisiones

Según (Kreitner , 2001) el proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

Cuando se habla sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir a lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

El proceso de toma de decisiones presentado aquí debe tener una premisa, debe ser efectuado en forma **racional** o "como debería hacerse" lo que deriva en un **modelo**

**normativo o modelo prescriptivo** para tomar decisiones que sirva como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima.

Según (Muchinsky , 2008) el pensamiento económico en todas las decisiones hay, en mayor o en menor grado, un problema de *escasez relativa* con relación a las necesidades o deseos, no siendo el dinero el más crucial. El tiempo, por ejemplo, es un recurso escaso en el que sólo se puede seleccionar algunas actividades a llevar a cabo. Por ende, la racionalidad implica formular las decisiones de acuerdo a los beneficios y los costos tanto explícitos como implícitos tratando de expresar y cuantificar las alternativas de solución en términos monetarios, aún en situaciones que no involucra el desembolso o ingreso de dinero. De esta forma se pueden comparar las alternativas y escoger aquella que ofrece un valor de utilidad mayor.

Dos importantes definiciones del concepto de racionalidad corresponden al de los *objetivos inmediatos* y al *del egoísmo*. En el primero, se es racional si se es eficiente en la realización de los objetivos que se tengan en el momento. Para el segundo criterio, se es racional cuando se produce mayores beneficios directos a la persona según sus preferencias y gustos.

El proceso puede ser simple como escoger qué desayunar en un día cualquiera o como qué carrera estudiar. De la experiencia personal se sabe que muchas decisiones se toman considerando otros aspectos no asociados con la racionalidad como las costumbres, preferencias, hábitos, fe e intuición, etc. Sin embargo, la racionalidad es una forma de justificar una decisión y ser entendida por otros.

Sugiere (Muchinsky , 2008) que las decisiones son efectuadas en forma *racional acotada*, es decir las personas tratan de comportarse lo más racional posible dentro de las fronteras de la información limitada, restringida capacidad cognitiva y a veces con objetivos en conflictos, buscando *soluciones satisfactorias* y no óptimas según los criterios de selección establecidos. Sin embargo, la organización busca un comportamiento racional en término de sus metas y objetivos, por lo tanto ésta debe contribuir en establecer premisas de decisión y rutinas de decisión que simplifique las decisiones y minimice la brecha entre la racionalidad acotada de los individuos. Sin embargo, en muchas áreas de la administración no existen modelos normativos detallados que sirvan de guía para tomar la mejor acción satisfactoria o la más óptima. En casos como éste, se deberá aceptar el uso de **modelos descriptivos** que más bien describen la realidad y explican el comportamiento del modelo según las variables asociadas a las alternativas sin hacer mención a buenas u óptimas alternativas. En la aplicación de la racionalidad, la disciplina del análisis *cuantitativo o métodos cuantitativos* ofrece los principales métodos y modelos normativos para apoyar a las ciencias de la administración que es más bien descriptiva, de esta forma se aplica el pensamiento racional para que guíe, ayude y automatice la toma de decisiones.

La vida real está llena de hechos que los hace muy complejos. El que toma decisiones podría ocupar una cantidad no despreciable de recursos para obtener la información completa de una situación. Si esta persona adoptara la posición de reunir la información de todos los hechos antes de proceder, lo que sucederá es que no realizará ninguna acción. La mente humana no puede considerar todos los aspectos de un problema empírico. Algunos atributos deben pasarse por alto si se va a tomar una decisión. De esta

forma quién decide debe considerar los factores relevantes, y en este sentido se hace uso de la abstracción para la simplificación del proceso de toma de decisiones.

Un **modelo** es una *representación simplificada* de una situación empírica. Sus ventajas son una economía en tiempo y esfuerzo mental, de fácil comprensión y modificación. De esta forma a partir de las conclusiones del modelo se puede fundamentar las decisiones y acciones. La principal desventaja es que es posible omitir variables relevantes o bien las relaciones de las variables pueden estar equivocadas lo que puede llevar a conclusiones en los errores. Por lo tanto, existe una disyuntiva entre la simplificación del modelo sin que se omita las variables relevantes.

A medida que las decisiones son más complejas se hace más necesario el uso de modelos. Generalmente, las decisiones simples y repetitivas pueden realizarse en la mente, y quizás de una manera informal e intuitiva. Pero si el problema es poco frecuente o complejo, se dedicará más tiempo en pensar en él.

#### 7.6 Modelos teóricos de toma de decisiones.

- Modelo racional o clásico de optimización

Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones; o sea buscan la optimización. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas. Finalmente la persona selecciona la

alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución. Supone información perfecta, metas claras y alta capacidad cognitiva.

- **Modelo de satisfacción**

A diferencia del modelo racional, este modelo está en concordancia con la racionalidad limitada de Simon, propone una realidad restringida, existe limitación cognitiva, muchas opciones inciertas. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia sus metas. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas. Suponen información incompleta y metas claras.

- **Modelo de selección**

También llamado "comparaciones sucesivas limitadas" de Charles Lindblom (Lindblom ,1959), afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, inciertas y difíciles de discernir lo que las lleva a decidir entre las alternativas que contienen varias mezclas en conflicto, la selección se hace con pequeños cambios incrementales y comparar las consecuencias. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella. Por lo tanto, no existe análisis exhaustivo ni criterios predeterminados. Suponen información incompleta y metas tentativas.

- **Modelo político**

En este modelo las decisiones son el resultado de la competencia y la negociación entre los grupos de interés de la institución y los líderes claves de ésta. Las acciones no son

necesariamente racionales y el resultado no es lo que una persona necesariamente quiera. Las instituciones generalmente generan compromisos que reflejan los conflictos, los principales detentadores del poder, los distintos intereses, el poder desigual y la confusión que constituye la política.

### **Modelo del bote de basura**

Considera que la mayoría de las instituciones no se adaptan, son temporales y desaparecen con el tiempo. La toma de decisiones es en gran medida accidental y es el producto de un flujo de soluciones a problemas y situaciones que se asocian aleatoriamente. "Las personas necesitan actuar antes que pensar" (Robles , 2006). Las soluciones quedan ligadas a los problemas a causa de razones accidentales. Las instituciones están llenas de soluciones que están esperando a los problemas y quienes toman las decisiones se pongan a trabajar.

#### 7.7 Proceso de toma de decisiones

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

##### A).- Identificar y analizar el problema

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una

brecha entre la condición presente real y la deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

#### B).- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

#### C).- Definir la prioridad para atender el problema

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se

encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

#### D).- Generar las alternativas de solución

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de Creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

#### E).- Evaluar las alternativas

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.



Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

#### F).- Elección de la mejor alternativa

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

#### G).- Aplicación de la decisión

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

#### H).- Evaluación de los resultados

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

#### 7.8 Estilos para la toma de decisiones

El trabajo de un ejecutivo es, ante todo, tomar decisiones. Sin embargo, aunque los ejecutivos en todos los niveles deben desempeñar el papel de tomadores de decisiones, la forma en que un ejecutivo aborda este proceso cambia a medida que escala posiciones en la organización.

Recomienda (Ginnett , 2007) que en los niveles más bajos, el trabajo es sacar los productos al mercado o, en el caso de los servicios, solucionar fallas en el momento.

La capacidad de acción cobra un alto valor.

En los niveles superiores, el trabajo involucra tomar decisiones sobre qué productos o servicios ofrecer y cómo desarrollarlos. Para ascender por la escalera corporativa y desempeñarse con eficiencia en nuevas funciones, los ejecutivos deben aprender nuevas habilidades y comportamientos; es decir, deben cambiar la forma en que utilizan la información y la forma en que crean y evalúan alternativas.

Se examinó (Ginnett , 2007) una base de datos de más de 120.000 personas para identificar las cualidades y conductas de toma de decisiones asociadas al éxito ejecutivo, y descubrimos que los estilos de decisión de los buenos ejecutivos evolucionan según un patrón predecible.

#### 7.9 Definiendo los estilos de decisión

Hemos observado que los estilos de decisión difieren de dos maneras fundamentales:

Cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas. Cuando se trata del uso de la información, algunas personas prefieren ponderar grandes cantidades de datos antes de tomar cualquier decisión. En la literatura de gestión, se denomina a estas personas "maximizadores". Los maximizadores no descansan hasta estar seguros de que han encontrado la mejor respuesta posible. El resultado es una decisión bien informada, pero podría tener un costo en términos de tiempo y eficiencia. Otros ejecutivos sólo buscan los datos clave; son capaces de formular hipótesis rápidamente y de ponerlas a prueba sobre la

marcha. En este caso, la literatura toma prestado un término del economista del comportamiento. Los "satisfactores" están listos para actuar tan pronto como poseen la información suficiente para satisfacer sus requerimientos (Koontz , 2008).

En cuanto a la creación de alternativas, quienes toman decisiones con un "foco único" creen firmemente en seguir un solo curso de acción, mientras que sus contrapartes con un "foco múltiple" generan listas de alternativas posibles y podrían emprender varios cursos de acción a la vez.

Las personas con un foco único concentran su energía en hacer que las cosas resulten como ellos creen que deberían ser; las con un foco múltiple, en adaptarse a las circunstancias.

Resulta que las personas no necesariamente lideran de la misma forma en que piensan; deciden de manera distinta frente a una multitud que frente al espejo, utilizando las dos dimensiones de uso de la información y foco, hemos creado una matriz que identifica cuatro estilos de toma de decisiones:

- El decisivo (poca información, un curso de acción),
- El flexible (poca información, muchas alternativas),
- El jerárquico (mucha información, un curso de acción).
- El integrador (mucha información, muchas alternativas).

Desde luego, las personas no caen tan nítidamente en una casilla u otra. Las circunstancias también influyen en el estilo de decisión apropiado, de modo que un ejecutivo debe ser capaz de recurrir a cada uno de los cuatro estilos. Por ejemplo, en un entorno de emprendimiento podrían no existir historia o tiempo suficientes para permitir análisis y deliberaciones extensas. Y si bien en períodos de relativa incertidumbre podrían requerirse estilos de foco múltiple, en entornos estables suelen prevalecer los estilos de foco único. Más aún, nuestra investigación revela que los ejecutivos tornan decisiones de manera diferente cuando están en un entorno público, donde saben que están siendo observados, que cuando están en uno privado, donde no tienen necesidad de explicar ni de justificar su proceso. Al hablar de ejecutivos, llamamos a la modalidad pública "estilo de liderazgo" y a la modalidad privada "estilo de pensamiento". Resulta que las personas no necesariamente lideran de la misma forma en que piensan. El proceso de toma de decisiones es distinto frente a una multitud que frente al espejo. Esta distinción vale para todos los aspectos de la toma de decisiones, ya sea que la persona esté recopilando información, evaluando o presentando alternativas, o haciendo una elección final.

#### 7.10 Conclusión del capítulo.

En conclusión podemos decir que la toma de decisiones en las diferentes áreas del conocimiento lleva a un procedimiento que va a una misma solución pero no igual en el sentido de aplicarlo.

Asimismo, es importante darse cuenta que tomar una decisión no significa solamente elegir un determinado proyecto y dejarlo caminar sólo, sino que se debe vigilar siempre, así como evaluarlo con frecuencia para saber si ha sido la respuesta a nuestros problemas o no. De esta manera se puede adquirir experiencia y es más fácil llevar a cabo alguna determinación en el futuro.

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES GENERALES**

La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta.

Los conflictos ponen en tela de juicio el estado de las cosas y, por tanto, impulsan la creación de ideas nuevas, promueven la reevaluación de las metas y actividades del grupo y aumentan la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Muchas personas y compañías piensan que el enfrentarse a un conflicto es algo negativo que no debería de existir pero es completamente erróneo, ya que si se encamina el conflicto de una manera positiva, se obtendrán resultados inimaginables.

La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de

tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces, llegado el caso, de tomar decisiones. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente.



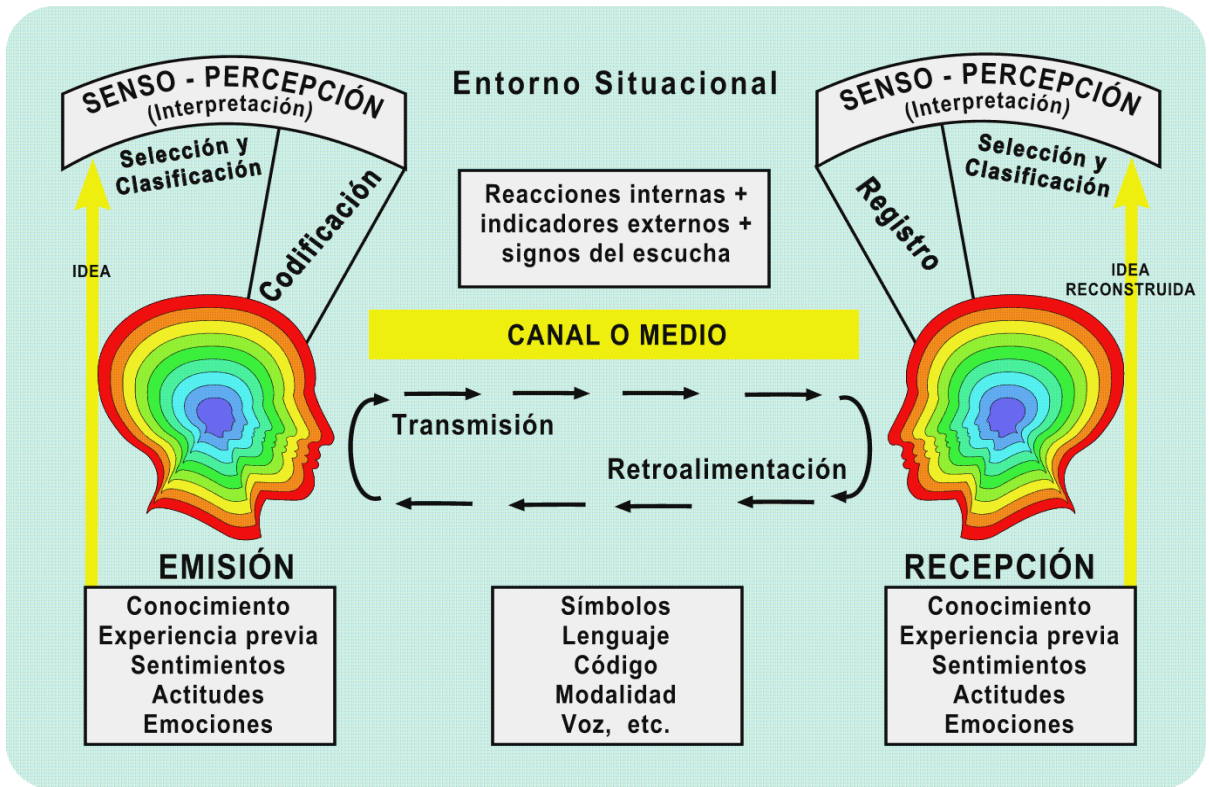
## **BIBLIOGRAFIA**

1. Ballesteros Pulido, Ramón. La psicología aplicada a la empresa, tomo I y II. Ediciones CEAC. Barcelona, España. 2002.
2. Blanchard Ken. Empowerment. Edit. Norma 59
3. Blum, Gerald. Teorías de la personalidad. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2005
4. Crosby Philip. Los Principios Absolutos del Liderazgo. Edit. Prentice Halll.
5. Fadiman, J. y Frager, R. Teorías de la personalidad. Editorial Harla. México, D.F. 2009
6. Fedón, Ernesto. Desarrollo de Equipos de trabajo de alto desempeño. Grupo Sivensa
7. Ginebra, Joan. El Liderazgo y la acción. Edit. Mc Graw Hill. 2004.
8. Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina. 2009
9. Gordon Judith. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. 2007
10. Guillén Gestoso, Carlos y otros. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Editorial Mcgraw Hill. Madrid, España. 2009
11. Hellriegel Slocum Woodman Comportamiento Organizacional I. Edit. Internacional Thomson Editores. 2009.
12. Keith Davis, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hill. 2009
13. Kreitner, Kinicki. Comportamiento de las organizaciones. Edit. Mc. Graw Hill
14. Mann, Leon. Elementos de la Psicología Social. Edit. Limusa

15. Muchinsky, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. Editorial Thomson y Learning. México, D F. 2008
16. Robbins, Coulter. Administración. Edit. Prentice Prentice Hall.
17. Robbins. Stephen P Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson educación. 2009.
18. Robles Valdéz, Gloria. Administración. Un enfoque interdisciplinario. Edit. Prentice may
19. Sanchez, José C. Psicología de los Grupos, teorías, procesos y aplicaciones. Editorial Mc GrawHill. Madrid, España. 2008.
20. Schein, Edgar. Psicología de la Organización. Edit. Pearson Educación.
21. Siliceo A., Alfonso. Casares A., David. González M., José Luis. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Edit. Mc Graw Hill. Agosto 2009.
22. Soto Eduardo. Comportamiento Organizacional. Edit. Thomson Learning. México 2006.
23. Walter, Mischel. Teorías de la personalidad. Editorial McGraw-Hill. 2008
24. Dubrin Andrew J. RELACIONES HUMANAS, 9ª Edición, Pearson, 2007
- 25 García Sanchidrian Jesús NEGOCIANDO EFICAZMENTE, Fundación confemetal editorial.
- 26 Ginnett Robert C. LIDERAZGO EDITORIAL MC GRAW HILL, 2007
- 27 Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL, 13ª Edición, Mc graw hill 2008
- 28.- Madrigal Torres Berta E. HABILIDADES DIRECTIVAS, 2ª Edición, Mc graw hill, 2002

- 29.- Ovejero Bernal, Anastacio TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN, Mc graw hill, 2004 Puchol Luis HABILIDADES DIRECTIVAS, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
- 30.- Robbins, Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL., 10ª edición Ed. Pearson.
- 31.- Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS, Ed. Pearson.
- 32.- Zepeda Herrera Jesús PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, UNAM, editorial Pearson

Anexo 1



Modelo de comunicación

Fuente : Whetten, David a., & camerón, kim.s., desarrollo de *habilidades directivas*, .

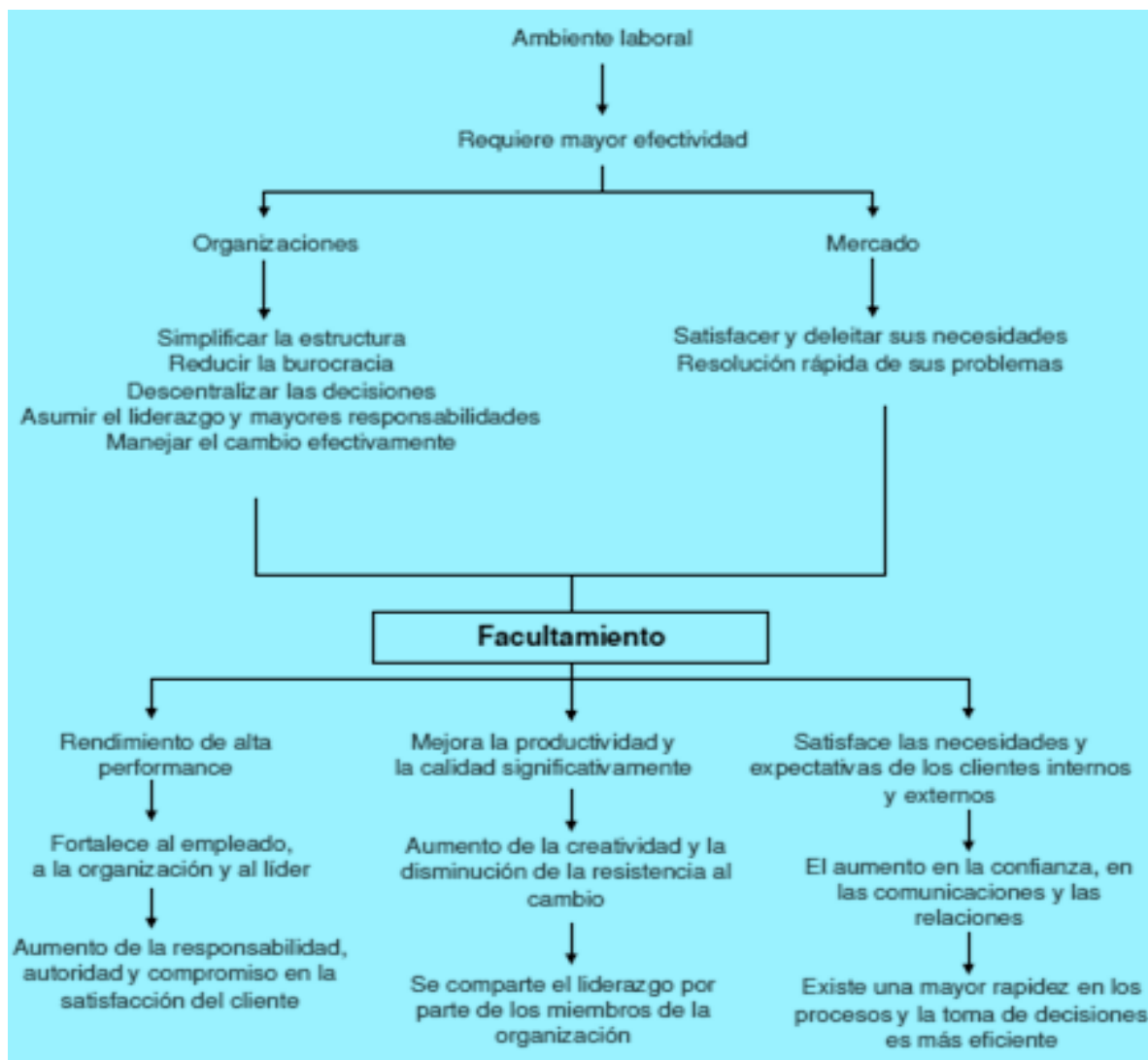
Anexo 2



Elementos en la negociación

Fuente : Schein, Edgar. Psicología de la Organización.

### Anexo 3



### Beneficios del facultamiento

Fuente : Whetten, David a., & cameron, kim.s., *desarrollo de habilidades directivas*,

Anexo 4



Modelo teórico de la toma de decisiones.

Fuente: Soto Eduardo. Comportamiento Organizacional