

Teoría organizacional y habilidades gerenciales

Autor: Raúl Fabián Cadena



Teoría organizacional y habilidades gerenciales / Raúl Fabián Cadena/
Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5462-04-5

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
© 2017, RAÚL FABIÁN CADENA

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



Teoría organizacional y habilidades gerenciales

Autor: Raúl Fabián Cadena





Índice

UNIDAD 1 Teoría organizacional y habilidades gerenciales

Introducción	6
Metodología	7
Desarrollo temático	8

UNIDAD 2 Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal

Introducción	27
Metodología	28
Desarrollo temático	29

UNIDAD 3 Inteligencia emocional

Introducción	43
Metodología	44
Desarrollo temático	45

UNIDAD 4 Estilos de liderazgo

Introducción	61
Metodología	62
Desarrollo temático	63

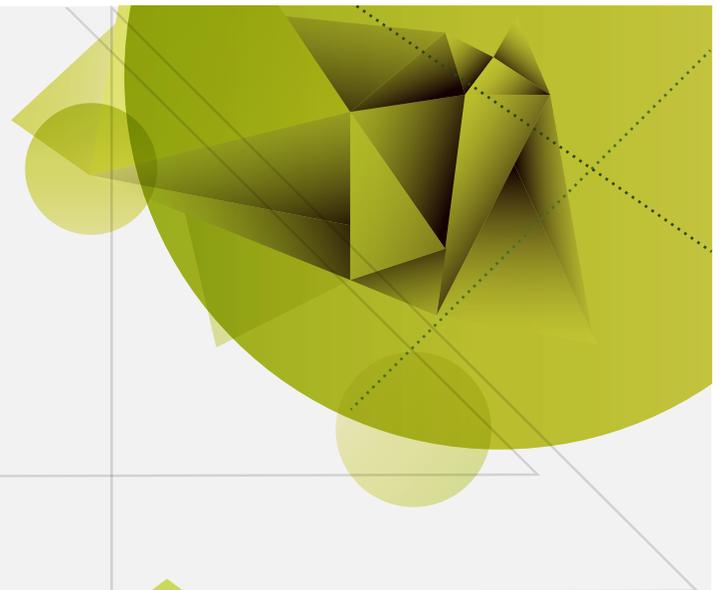
Bibliografía	83
--------------	----



1

Unidad 1

Teoría
organizacional
y habilidades
gerenciales



Teoría organizacional y habilidades
gerenciales

Autor: Raúl Cadena

Introducción

El propósito principal del capítulo, es dar a conocer diferentes teorías organizacionales y su evolución, además, es necesario observar la evolución y el desarrollo de las habilidades gerenciales, dependiendo del avance de las empresas.

Se sugiere al lector ir abordando en orden los capítulos, y apoyarse de los recursos bibliográficos que se sugieren en el módulo.

Teoría organizacional y habilidades gerenciales

Teoría organizacional

El desarrollo de estas teorías administrativas tiene su origen a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, cuando se comenzaban a dar los primeros pasos de la industrialización y nacieran grandes empresas a nivel mundial.

El principal problema que quiere resolver Fayol con su teoría, es la eficiencia de la organización y el de Taylor es resolver el problema de la productividad, a través de una “mejor forma de hacer el trabajo” y determinando “qué es un día justo de trabajo”.

A Fayol se le denomina el pionero de la doctrina administrativa por haber realizado los primeros aportes para la profesionalización de la administración. Su teoría se desarrolló con base en la experiencia de trabajo durante muchos años en una empresa hollera y posteriormente en una empresa industrial, se estructuraba y desarrollaba con los siguientes componentes:

Operaciones de la empresa.

Elementos de la empresa.

Principios de la administración.

Procedimientos administrativos.

Fayol, señaló seis operaciones:

1. Operaciones técnicas de producción y fabricación.
2. Operaciones comerciales.
3. Operaciones financieras.
4. Operaciones de contabilidad.
5. Operaciones de seguridad de la empresa.

Operaciones administrativas (tomado de http://www.rochester.edu.co/aprendoz_uploads/files/Business%20Administration%2010-11%20Javier%20Serrano/1._Teor%C3%ADas_organizacionales_y_administraci%C3%B3n.pdf).

Basado en la última operación, Fayol desarrolla su teoría denominada “doctrina administrativa”.

Fayol señaló cinco elementos que a su juicio que constituyen el proceso administrativo:

Planeación, organización, dirección, coordinación y control. La planeación hacía referencia al cálculo del porvenir y su preparación y pronóstico, la organización fue el elemento que más se desarrolló y lo definió como el aprovisionamiento que se debe hacer a la organización de aquello que es útil para su funcionamiento.

Este elemento lo desarrolló desde la óptica de que la empresa es un organismo social y por ende tiene una estructura organizacional, la cual asemeja analógicamente con el esqueleto del cuerpo humano y describe además, en forma taxativa las cualidades que debe tener un gerente.

La dirección es definida como la capacidad de poner en funcionamiento la estructura organizacional de la empresa. La coordinación es concebida como dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen (Davila, 2001) el control que es definido como la verificación de si todo ocurre conforme estaba planeado con el fin de señalar los errores para que se corrijan y no se vuelvan a repetir.

Fayol, se dedica al desarrollo de catorce principios de la administración, los cuales son agrupados en tres grupos:

1. Principios que giran alrededor del poder dentro de la administración (autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escalar o jerarquía y orden).
2. Principios relacionados con las características deseadas en los agentes de la estructura organizacional (subordinación de los intereses particulares al interés general, equidad, estabilidad del personal, iniciativa del personal y unión del personal).
3. Principios estructurados alrededor del trabajo y su remuneración (división del trabajo y remuneración).

Siguiendo con la estructura de la teoría de Fayol, por último, nos encontramos ahora frente a los procedimientos administrativos los cuales son considerados como un conjunto de instrumentos prácticos para administrar (Davila, 2001), estudio general, programa de acción, informe de un subordinado a su jefe, conferencias de jefes de servicio, organigrama y cronometraje.

Fayol utilizó un enfoque normativo para mostrar cómo debe ser una organización y cómo debe administrarse, para lo cual conformó un conjunto de conocimientos basados en su experiencia propia con el fin de transformar las organizaciones mediante un conjunto de normas que él estableció.

Taylor, ingeniero mecánico, estadounidense, quien creó la Teoría de la administración científica, con el fin de incrementar la productividad de las empresas y de ésta forma, asegurar la prosperidad de jefes y empleados. Para darle fuerza y consistencia a su teoría de la administración científica, Taylor describe la teoría de la “administración de iniciativa e incentivo”, que se encontraba en auge a finales del siglo XIX, y la cual decía que los trabajadores dan su mejor esfuerzo cuando a cambio de él, reciben de sus empleadores algún estímulo especial.

Taylor, consideró que es difícil que un trabajador dé su mejor esfuerzo porque los diferentes oficios no están ordenados o sistematizados en la organización y porque siempre existen problemas entre trabajadores y patronos, situación que dificulta la generación de iniciativas.

Taylor desarrolló su teoría de la administración científica basada en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia del trabajo, a través de un estudio de métodos, tiempos y de incentivos sobre el trabajo, para determinar movimientos innecesarios, elementos inadecuados, diseño irregular de herramientas, mala ubicación y distribución puestos de trabajo, con único objetivo de aumentar la productividad mediante la racionalización del trabajo.
2. Selección científica del trabajador, la cual es posible si se cumple con el desarrollo de la anterior ciencia del trabajo, con el fin de seleccionar al personal idóneo se deben establecer las características físicas y mentales necesarias que debe tener un aspirante para un determinado cargo o labor.
3. Colaboración cordial de los patronos y los trabajadores con el fin de garantizar y asegurar que el trabajo se realice de acuerdo con la ciencia del trabajo y para ello el empleador debe explicar y ayudar a entender al trabajador los beneficios de la ciencia del trabajo.
4. División “casi por igual” del trabajo y las responsabilidades entre la dirección y los trabajadores, con el fin de que las personas encargadas de la dirección planeen el trabajo que deben desarrollar los trabajadores. Para dar cumplimiento a los anteriores principios, Taylor estableció doce mecanismos que aumentarían la eficacia de la administración científica:

Estandarización de instrumentos y herramientas.

Sistemas para clasificar e identificar productos.

Sistemas de circulación de trabajo.

Fichas de instrucciones para el trabajador.

Tarifa diferencial.

Supervisión funcional.

Idea de labor y de una bonificación generosa por su realización.

Estudio de tiempos.

Sistema de costos.

Taylor dice que la motivación principal de los trabajadores es el salario y por tanto, se le debe motivar a través de incentivos, bonificaciones o tarifas diferenciales para que cumpla con sus funciones, dado que el trabajador es un hombre económico racional.

Taylor, propone una teoría que establece la racionalización del trabajo a través de la estandarización de las actividades en un día normal de trabajo con el fin de aumentar la productividad por medio de tarifas diferenciales; lo cual ha llevado a considerar que Taylor fue una persona inhumana porque está asemejando el trabajo de una máquina al trabajo de un trabajador de carne y hueso (http://www.rochester.edu.co/aprendoz_uploads/files/Business%20Administration%2010-11%20Javier%20Serrano/1._Teor%C3%ADas_organizacionales_y_administraci%C3%B3n.pdf).

Existen diferentes enfoques de escuelas dedicadas a lograr encontrar estrategias de mejoramiento para las organizaciones, tomando como base, las debilidades que éstas presentaban en diferentes actividades que se realizaban.

Existió una escuela que afirmaba que la estrategia es imposible de determinar para las empresas, sabiendo que el mundo entero era tan grande no se podría aplicar para muchos lugares debido a las diferentes situaciones, culturas, conductas y creencias que existían en el mundo.

La escuela del diseño donde se veía la formulación de la estrategia como un proceso de concepción, determinaba que la mejor manera de formular estrategias es por medio del análisis DOFA, donde observa la manera de alcanzar el ajuste esencial entre las fortalezas y debilidades internas de la corporación con las oportunidades y amenazas externas. Y así, existieron en el transcurrir de los tiempos más escuelas con diferentes enfoques, pero todas con un solo objetivo.

La escuela que se reconocía como la figurativa, no se centró a una sola concepción ni pensamiento, aquí lo que decidió fue tomar como base todas las percepciones de las escuelas existentes.

Ésta escuela ve la formulación de la estrategia como un proceso que permite transformar la organización de un tipo de estructura de toma de decisiones, a otro.

La escuela del aprendizaje toma en cuenta que en la organización hay muchos estrategias en potencia. El aprendizaje es fundamental para crear la estrategia, pero hay que tener en cuenta que esto solo se consigue con la experiencia. Esta escuela la simboliza el mono, que aprende todo lo que se propone, le gusta imitar y se adapta con facilidad.

Es muy sabio y aprende de sus errores. Le gusta interactuar y adquirir experiencia. La crítica que se hace a esta escuela es que no se puede esperar a caer diez veces para poder aprender de los errores; sería pérdida de tiempo esperar a equivocarse para después hacer las cosas bien.

Aunque es necesario aprender constantemente y ganar experiencia, el método ensayo y error no es la solución más eficaz a los problemas de la organización.

La escuela ambiental se caracteriza porque el entorno es el principal factor a la hora de crear estrategia y considera que el entorno no se puede manejar, pero con la experiencia se pueden sortear o amortiguar las dificultades que aparezcan.

Su animal símbolo es el avestruz, al cual le gusta observar todo a su alrededor con esos ojos grandes que tiene; además es un buen corredor. Se critica a esta escuela que no solo se debe analizar el entorno de la organización sino mirar dentro de ella porque es allí donde puede haber problemas y no afuera, aunque siempre es necesario considerar las dos visiones para mayor seguridad.

La escuela cognoscitiva trata de incursionar en la mente del estratega mediante la psicología cognoscitiva (tomado de http://www.rochester.edu.co/aprendoz_uploads/files/Business%20Administration%2010-11%20Javier%20Serrano/1._Teor%C3%ADas_organizacionales_y_administraci%C3%B3n.pdf)

En la mente del estratega es donde se crea la estrategia. Lo representa la lechuza porque es un animal muy analítico y quiere identificar a su estrategia, conocer su manera de pensar, porque así identifica con que personas está trabajando en la organización. La lechuza tiene la capacidad de ver de noche y de girar su cabeza 360° para mirar todo lo que pasa a su alrededor, *"Para crear una estrategia se necesita un análisis profundo de la empresa, conocerla de arriba hacia abajo, identificar cuál es el problema o los problemas que la afectan y sobre todo estar atentos a crear estrategias emergentes..."* (Las escuelas del pensamiento estratégico - Un análisis crítico - pp.145-149 148 Leidy Garces Osorno - Chirley Tovar Tovar).

Es muy importante identificar con que estrategias cuenta; pero esta escuela por más que diga cómo debe actuar el estratega, no ilustra cómo diseñar la estrategia.

La escuela cultural considera que la organización no tiene cultura, sino que es una cultura, la cual interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia. La representa el pavo real, que se cree único en su especie.

Para cada pavo real sólo él es el de mejor cultura y nadie lo puede igualar. La crítica a esta escuela es que no se puede pensar que la organización cultural es única e inigualable. Además, se deben tener cambios constantes en la cultura como una manera de avanzar.

En conclusión, es muy difícil decidir qué escuela es mejor para la creación de la estrategia; todas son importantes y tienen aportes muy interesantes que la persona que va a formular estrategias debe tener en cuenta.

Con los cambios tan rápidos que tiene la economía es difícil guiarse por una escuela; por eso, para asegurar una buena estrategia es preciso tomar lo mejor de cada escuela. Probablemente es necesario crear una nueva escuela que se adapte a nuestro mundo globalizado y vertiginosamente cambiante.

Administración por objetivos, planeación, estrategia

Podemos basar la estrategia en un escrito del señor Sun-Tza contextualizando al lector acerca de las diferentes direcciones conceptuales que se han venido poniendo en práctica desde los 60.

Existen ya muchos escritos acerca de la estrategia pero que en la mayoría se basan solo en la práctica. Se hace necesario tener un conocimiento teórico sobre este tema y cómo ha ido evolucionando a través de los años según varios autores que durante este tiempo investigaron del tema.

Por esto haremos alusión al señor Peter Drucker quien es considerado uno de los autores con más propiedad para hablar del tema pues tiene un conocimiento muy amplio en el *management* contemporáneo.

Por último, veremos cómo esto se ha ido implementado en empresas latinoamericanas y colombianas, dándonos una visión para las industrias que facilita mucho la creación de ideas que se agrupan de acuerdo a la naturaleza de la empresa y el contexto en el que se encuentren.

Administración por objetivos

El término "*administración por objetivos*" fue popularizado por Peter Drucker, considerado el creador de la misma. El proceso por el cual se rige la APO direcciona los esfuerzos a través de la organización, planeación y control enfocados a alcanzar unas metas que darán a la compañía como resultado unos posibles escenarios de desarrollo.

Estos objetivos se constituirán en medidas de desempeño que se evaluarán de forma periódica. Dicha evaluación representará la toma de medidas correctivas, así como también otorgará recompensas con base a los logros conseguidos.

En conclusión, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas (tomado de <http://administracionhugo.blogspot.com.co/2010/09/investigaciones.html>).

Semblanza biográfica de Peter Drucker

Antes de empezar a resaltar la vida que llevo a Peter Drucker como uno de los máximos exponentes del pensamiento administrativo moderno, pensamiento al cual ha colaborado con diversos libros con gran profundidad y atino, siendo imposible desconocer su aporte en cualquier carrera de la rama administrativa, a la vez que hacemos renombre al tema acuñado *management*, el cual permite generar mecanismos que permitan a las compañías entender los mercados en los que participan con el fin de hacer el mejor papel en este día a día.

Peter Drucker 1909–2005 norteamericano por adopción con descendencia holandés se crio en una familia conocida por sus títulos profesionales y donde Peter no iba a ser la excepción.

La carrera de P. Drucker comenzaba a los 17 años como aprendiz de leyes en Hamburgo donde inicia una vida de diversos cambios donde se desempeñó en diversas ramas de la disciplina económica hasta ser periodista en Alemania donde posteriormente iba a ser contratado por una firma de Wall Street como aprendiz de valores.

Con el tiempo en 1953 P. Drucker empezó a publicar en diversos periódicos americanos, en donde encontraría ese gran interés por empezar a estudiar la estructura de una compañía desde su interior, teniendo en cuenta los ámbitos humano, político o social donde crea las condiciones para integrar las tres perspectivas.

Una vez realizados estos estudios Peter Drucker es llamado por la General Motor para realizar un estudio interno sobre política y estructura para sus directores en donde la General Motors era reconocida por contar con un gerente, que a su vez era especialista en solucionar problemas organizacionales, evento que llevo a Drucker que a sus 31 años se desempeñara como consultor de empresas multinacionales de General Motors, donde acuño el tema de management por el cual iba a ser reconocido al igual que frases como, *“la mejor estructura no garantizara los resultados, ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es garantía del fracaso”* (administración por objetivos, pág. 118).

La dirección mediante objetivos y autocontrol – Peter Drucker

Peter Drucker hace referencia en este ítem al papel que se juegan los Gerentes dentro de una empresa, siempre enfocado en la administración por objetivos; dentro de una organización así como un rompecabezas cada pieza tiene un lugar muy importante para poder formar la figura, esto mismo pasa con la empresa, ya que cada individuo, comenzando desde el portero que es aquella persona que recibe a las demás personas hasta la persona que se encuentra en el último piso de este edificio, puede que cada uno tenga diferentes ocupaciones dentro de la organización pero al final todos funcionan con un mismo objetivo.

Resaltando la capacidad de integración con la que debe actuar el gerente de la empresa además de la toma de decisiones, todos sus subalternos siempre tienden a ver a este personaje como una persona superior a los demás integrantes, no sabiendo que otros componentes de la empresa pueden tener la misma responsabilidad en la organización. Volviendo al punto del gerente, Peter señala que dentro de los objetivos y el autocontrol de la empresa todas las piezas deben encajar perfectamente para que el funcionamiento del negocio este orientado hacia los objetivos como un todo.

En una organización siempre se deben establecer objetivos y es muy importante que cada integrante los tenga claros, aunque en ocasiones las áreas se fijan más en cumplir los objetivos de ellos mismos olvidando que a su alrededor hay otros engranes que pueden depender de ellos orientados a los objetivos; este es uno de los problemas que llega a presentar esta administración, nos enfocamos en el “Jefe” como la máxima persona para fiar los objetivos

dentro de la organización, pero al final es el quien lo debe hacer, quien puede conocer la empresa respecto al fin de cada área.

Para tales fines debe tener una buena relación con sus empleados, saber cuál es su fin, esto es esencial para que el cumplimiento de los objetivos sea el más apropiado sin perjudicar a los que lo rodean. Hay que resaltar que en ocasiones los líderes se fijan en objetivos hacia los beneficios propios, creyendo que así debe ser ya que es la máxima autoridad, olvidando a los demás integrantes de la organización. Por ello los objetivos deben estar centrados en comunidad de la empresa para no verse afectados en totalidad ya que este es uno de los factores donde las empresas empiezan a decaer silenciosamente hasta llegar a su desintegración.

La toma de decisiones organizacionales

Modelos para la toma de decisiones

Teniendo en cuenta que existen diferentes modelos para la toma de decisiones, es importante precisar que todos tienen un fin y aportan en cada uno de los líderes cosas interesantes, de las cuales se toma o deja lo que se cree más o menos importante y útil según la necesidad.

El Modelo Kepner y Tregoe; se cree que es uno de los más completos en esta primera parte, porque abarca todos los procedimientos que se efectúan y de acuerdo con la experiencia y los casos presentados en diferentes organizaciones y hasta en la vida personal, para tomar decisiones o solucionar inconvenientes es importante conocer a fondo la causa que está generando un problema o el por qué se quiere realizar un cambio.

Cuando se habla de conocer a fondo es analizar las actividades de los procesos e identificar cuál es el problema, qué lo causa, y con las mismas personas involucradas considerar las posibles soluciones y las consecuencias que estas tendrán.

El modelo muestra que a través de diferentes pasos se puede lograr un gran resultado, porque si se realiza detalladamente desde el inicio como todo un proceso, estableciendo indicadores que señalan datos y situaciones específicas, y aportando a la medición de un procedimiento con un resultado positivo o negativo, si los datos son confiables, se obtienen datos a la medida y en tiempo real.

Por ello es importante realizar un proceso de investigación, análisis y decisión, simplificando los procesos, eliminando pasos innecesarios que lo único que logran es obstaculizar la oportunidad en las actividades, haciendo las cosas más sencillas y uso eficiente del tiempo. Situación que muestra que para la toma de decisiones se debe tener en cuenta diferentes frentes, como: procesos, servicio al cliente, ambiente laboral y financiera.

Con relación al **Modelo Vroom y Yetton**, se considera que es un modelo que inicia analizando si la toma de decisiones la debe realizar una sola persona o en conjunto. Esta situación es un poco confusa, porque para lograr una buena administración se debe integrar diferentes

fases, como son: Planeación, Organización, Dirección y Control. La Dirección está relacionada con el liderazgo y un buen líder trabaja en equipo y tiene en cuenta las capacidades y conocimiento de los demás.

La integración de las fases mencionadas anteriormente permite al administrador realizar una evaluación de la situación con el fin de identificar la manera más adecuada para la toma de decisiones apropiadas. Adicionalmente se plantean cinco alternativas de liderazgo por Vroom y Yetton presentados a continuación:

Autocrático 1. El líder toma la decisión por sí mismo basado en los hechos que tenga conocimiento.

Autocrático 2. El líder toma la decisión de acuerdo a la información suministrada por sus empleados.

Consultivo 1. El líder comparte la información con sus empleados (coordinadores) con el fin de escuchar sugerencias, para él poder tomar su propia decisión.

Consultivo 2. El líder toma una decisión en conjunto con sus empleados, está basada en las sugerencias de los mismos, lo cual puede o no reflejar influencia de estos.

Grupo 1. El líder comparte el problema en una reunión grupal con sus empleados, esto con el fin de ayudarlos a tomar una decisión donde deben coincidir la mayoría de opiniones, dando a la opinión del líder menos peso sobre la de sus empleados.

Estos presentan diferentes tipos de manejo que se pueden llevar a cabo en la solución del problema promoviendo al líder métodos para facilitar esta labor, confirmando así que la participación del líder frente al liderazgo demuestra una posición que debe ser dirigida a una situación en lugar de ser dirigida a una persona.

Por otro lado, el modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret habla de las diferentes etapas por la que un proceso de decisión debe atravesar con el fin de tomar la alternativa más conveniente; este tiene claras y definidas las metas en tres fases las cuales son: Identificación, desarrollo y selección, donde dentro de esta última se abren dos nuevas sub etapas: juicio, la negociación y el análisis, permitiendo así que la alta gerencia pueda determinar y tomar las decisiones.

Adicionalmente para la toma de estas decisiones existen diferentes tipos de herramientas las cuales van desde carácter metodológico hasta el cuantitativo, la decisión frente a cuál es el más conveniente, depende del problema y la decisión a tomar, como también de la importancia y recursos que se posean.

La técnica nominal de grupo (TGN) es utilizada en el proceso de recolección de información para el análisis de problemas, este permite que los participantes generen ideas, con el fin de compartirlas y obtener una idea general. Esta fue desarrollada por Andre L. Delbecq y Andrew H. Van de Ven en 1968 quienes conjuntamente con Guftafson en 1975 realizan una se-

gunda impresión basada en la técnica organizacional como apoyo a la generación de ideas, planificación y toma de decisiones.

Este consta en generar ideas de manera escrita por los participantes, para poder ser evaluadas y resumirlas. De esta manera la TGN debe contener en su estructura principios básicos propuestos por Lazzati (1996) los cuales son: la actuación de un facilitador y anotador, logística, pasos ordenados secuencialmente, procedimientos específicos para ejecutar esos pasos y reglas de juego respecto de determinadas situaciones que se pueden presentar.

Lluvia de ideas

Es un modelo en el cual ayuda a la calidad y la cantidad de ideas generadas para un grupo de personas, según Orborn, la lluvia de ideas sirve mejor cuando las personas trabajan en grupos que cuando trabajan solos, generan más ideas y la fluidez del tema es mejor.

Osborn dice que "*facilita el pensamiento creativo*", se empezó a usar en la armada y en varias fuerzas como un instrumento básico, también mejora y genera ideas para la solución de algún problema.

Se caracteriza por:

- La crítica sirve para generar ideas adversas y así plantear pensamientos infinitos.
- Ideas libres son las mejores opciones debido a que son más fáciles orientarse con ellas y no alguna restricción de soluciones.
- Combinaciones de ideas son aportes o sugerencias de todas las personas que participan convierten ideas pequeñas en una gran idea.

Árboles de decisión

Es unos de los métodos de ajuste de datos basados en herramientas de clasificación, son útiles para la solución de problemas; se usa una cantidad de datos muy grandes por lo tanto pueden traer errores, se considera una toma de entrada *objeto o situación* y una toma de salida *respuesta si / no*.

Componentes del árbol:

- Eventos probabilísticos: son eventos que la persona que toma la decisión no puede controlar pero debe tenerlos en cuenta.
- Información económica: estas son las consecuencias económicas de las acciones realizadas.
- Secuencia del proceso de decisión: orden y forma en que se relacionan las decisiones.

Técnica Electra

Teorías de decisiones que agregan preferencias individuales, incluyen el teorema de imposibilidades y la de subordinación.

Los modelos Electra brindan herramientas para resolver diferentes tipos de problemas que ayudan a la teoría en la toma de decisiones. Electra se trata de un modelo científico cuya finalidad es facilitar la selección de un objeto cuando los criterios o puntos de vista que deben determinar esa selección son múltiples no agradables y llegado el caso desprovisto de métrica.

Este modelo se caracteriza por la selección de una alternativa la cual se toma teniendo en cuenta 2 o más criterios; se conoce como *método multi-criterio*, esta herramienta cuantitativa, es responsable de seleccionar una alternativa entre un conjunto de acciones, tiene como característica que cada una es diferente.

Objetivo principal

Buscar argumentos y características que diferencie las alternativas tratando de exaltar o establecer la superioridad de una alternativa sobre otra.

El método es relativamente útil en contextos donde las diferencias entre las alternativas no son fáciles de distinguir.

Electra I

Establece mediante la comparación de mejor alternativa por lo que hace una solución del mejor conjunto de acciones.

Electra II

Se centra en una problemática y una ordenación completa o parcial de acciones determinadas 2 límites o umbrales para cada índice a partir de los mismos se puede construir una relación de superación fuerte y otra débil.

Este método clasifica con múltiples criterios de manera que se plantean como magnitudes absolutas y no en relación con la valoración de cada criterio.

Electra III

Utiliza relaciones de superación e introduce el concepto de conjunto difusos en la delimitación de las preferencias, la relación de superación se le atribuye escalar que mide el grado de creencias de la relación de la superación entre un par ordenado de acciones.

Electra IV

Maneja el concepto de conjuntos difusos también maneja consecuencias de relaciones de superación, teniendo como propósito la ordenación de las acciones y manejando sistemas

de superación fuertes y débil (tomado de <http://docslide.us/documents/libro-guia-teorias-contemporaneas-de-la-organizacion-y-del-management.html>).

El poder de las organizaciones

Cuando nos enfocamos en los altos rangos de una compañía siempre debemos tener un pensamiento de crecimiento constante y para ello se deben hacer sacrificios, está visto que en la mayoría de las empresas, las personas que llevan más tiempo trabajando en ellas, tienen un rango de sacrificio mayor que otros. Su evidente ascenso es mucho más posible que aquellas personas que solo realizan sus actividades y muestran poco interés de crecimiento laboral y de aprendizaje.

La administración vista de diferentes formas es de cierto modo una carrera política ya que en muchas ocasiones se debe tomar una postura de elección y estar en continua toma de decisiones, ya que se generan diferentes tipos de obstáculos los cuales según nuestro cargo en la empresa genera distintas opciones en las cuales se investigan y se hace previo estudio identificando los pros y los contras de las posibles soluciones.

Las elecciones que se hagan entorno a la situación presentada es a la larga una selección sesgada dando lugar a posibles triunfos, sacrificios y derrotas. y

En todas las organizaciones económicas existe grupo pequeño y determinado que pertenece a los altos mandos, esto se da según sus características de liderazgo y en su conocimiento en el área de aplicación del mismo, buscando así la obtención de mejores resultados.

Las personas que ocupan estos cargos de jerarquía son líderes con alta capacidad de toma de decisiones para la generación de nuevas metas y desarrollo de nuevos o grandes objetivos a realizar, esto de la mano con cada una de las personas que hacen parte de la empresa desde los gerentes generales hasta los operarios, brindando así más posibilidades de crecimiento y desarrollo tanto para las empresas, los colaboradores y la economía como tal.

En nuestro país hay gran variedad de organizaciones en las que se quiere implementar diferentes fuentes de poder que vayan de la mano con la tipología del poder de Gereth Morgan, con esta implementación no se pretende cambiar la metodología que las organizaciones vienen aplicando, si no por el contrario esta se mantendrá y se ejemplificará la presencia de esta tipología en las organizaciones de nuestro país.

El poder inmobiliario o de clase social se presenta cuando existe una organización creada por familias quienes por lo general son los dueños y directivos de dichas organizaciones, estas son reconocidas y mantienen un status por el apellido que tienen sus dueños (familias), lo anterior ayuda a que la organización mantenga una posición de respeto y privilegio ante la sociedad.

A opinión de Robert Michels (1949) *"Las modernas organizaciones tanto privadas como estatales tienden a quedar bajo el control de reducidos pero muy poderosos grupos políticos y finan-*

cieros (...). Aunque lo líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones de unos y otro lado, se observa una tendencia a integrarse a elites que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses, y por defender sus posiciones, a toda costa”.

Basándonos en este argumento podemos concluir que las personas que pertenecen a las familias “poderosas” reconocidas por la sociedad, y que tienen intereses en formar una organización, buscan tener clara su toma de decisiones y proveerlas con anterioridad creando un mecanismo de “ajedrez”, evitando en lo más mínimo poner en riesgo sus intereses propios.

El poder se define como la habilidad de influir en los demás para que hagan determinadas acciones o actividades, de esta forma los directivos de empresas tanto públicas como privadas lo utilizan como un recurso para ejercer control sobre los demás y así lograr el cumplimiento de objetivos, sin embargo, muchas veces se abusa del mismo utilizándolo para beneficio personal, relacionando el poder con la dominación y autoridad.

En empresas públicas y privadas el poder se ejerce de distintas formas, y esto es claro para las personas externas que lo perciben, por ejemplo en organizaciones públicas el poder se relaciona con la corrupción y esto se ve reflejado en la forma como se eligen los altos cargos de muchas entidad, esto teniendo en cuenta que este sector se ve influenciado por cómo actúa la política y en muchas ocasiones se busca el bien personal por encima de los demás, por el contrario en las organizaciones privadas los procesos son más controlados, se resalta la experiencia y la preparación personal esto con el fin de mejorar y buscar el crecimiento organizacional.

Existen diferentes formas de poder:

Autoridad formal: en la cual una persona ejerce mando sobre otra y esta considera que su función es obedecer.

Autoridad burocrática o racional-legal: cuando existe este tipo de autoridad los directivos establecen manuales y reglas bajo las cuales se realizan todo tipo de actividades.

Autoridad carismática: es importante la interacción con los trabajadores y de esta forma se puede acceder a ellos y a un buen desempeño en el trabajo sin ejercer control y poder.

Autoridad tradicional: se determina por el cumplimiento de objetivos que se ha llevado a cabo y ha funcionado dentro de una empresa.

En todos los tipos de autoridad mencionados anteriormente es importante influir en el personal, pero de la misma forma la persona que ejerce el poder debe asegurar la existencia de recursos económicos, tecnológicos, materiales y recursos externos como lo son proveedores y las personas que adquieren el producto o servicio que se presta, pues de estos depende el posicionamiento frente a otras organizaciones.

Es necesario que exista una buena administración y optimización del uso y distribución de los recursos para realizar correctamente las actividades. Pues cuando los recursos son escasos y alguien depende de la disponibilidad existente esto puede representar poder en ciertos cargos o áreas encargados del flujo de recursos.

El poder predominante en una empresa es aquel que define la estructura organizacional, las normas y reglamento, lo cual busca controlar el trabajo de los trabajadores, sin embargo esos parámetros establecidos puede dar el poder a otros individuos o dependencias cuando estos los usan para justificar sus acciones o el incumpliendo de algunas actividad, por ejemplo cuando se delega alguna función a un trabajador y este no la encuentra en su manual de funciones fácilmente decide no realizar y se justifica en su contrato porque en él no existe esta función.

Por esto las empresas siempre buscan rediseñar estos modelos modificándolos para que beneficien los intereses de los altos cargos, dejando a un lado la unidad e integración que debe existir para lograr la estabilidad en el desarrollo de los nuevos mercados.

Por lo anterior es más importante realizar cambios de estrategias no para centralizar el poder en una organización sino para liderar el mercado competitivo y acoplarse a los cambios que se generan constantemente. Para estos casos existen entes de control y auditoria que aseguran el funcionamiento de las áreas y empleados ya que los informes se dan directamente a los directivos para que ellos tomen decisiones frente a lo que no está funcionando.

En conclusión, es claro que en Colombia el poder se deba manejar por medio del control y la autoridad, estableciendo normas dentro de la organización que se manejan para que puedan cumplir los objetivos que se proponen. Aunque existen diferentes formas de manejar el poder todas van encaminadas a lograr el crecimiento organizacional.

Lo importante en las organizaciones es motivar a los empleados donde ellos puedan desarrollarse personalmente en todas sus metas, deseos, y no sientan frustración, es por esta razón que en el clima organizacional se escuchan temas como "hacer carrera" o que "beneficios ofrece la empresa", esto es lo que hoy en días más nos fijamos al momento de aceptar una propuesta laboral, el cómo la empresa me va a satisfacer en mis necesidades y en las de mi familia, y no como pasaba antes en donde lo importante era mantenerse mucho tiempo en una empresa así no recibieran un trato digno.

Este es el resultado de hacer un análisis de la sociedad e incluirla en las organizaciones ya que a mayor satisfacción del empleado va a ser mayor su rendimiento en la empresa, pero esto no se logra sin la debida orientación y liderazgo de un buen administrador, ya que no se trata solamente de administrar unos recursos físicos o humanos, sino se trata de generar unas excelentes relaciones interpersonales para cultivar un buen crecimiento de la sociedad al interior de las organizaciones.

Tomar el poder en las organizaciones es saber cómo se hacen las cosas, como se toman las decisiones frente al diseño de normas, leyes, liderazgo y el buen uso de la autoridad.

Los conflictos se ven en las organizaciones por el término denominado *cohesión* donde no siempre el interés personal es el mismo interés de la organización, debido a esto se evidencia o se ve que el trabajador pone por encima del interés grupal sus intereses por tal motivo se evidencian los problemas de poder y posicionamiento de las organizaciones.

La tipología de poder de Gareth Morgan, nos da a entender que cuando surge un problema en la organización los superiores, jefes, supervisores o directores siempre se ciegan a sus prácticas y creencias esto lo hacen ver como camisas de fuerzas mentales por tal motivo no les permite ver ni formular alternativas nuevas.

Morgan plantea que para generar poder es importante influir en cuestiones y objetivos de la empresa. Por eso es importante que el individuo en estas cuestiones y objetivos deba realizar un informe y contribuir en la discusión para que así su punto de vista sea tenido en cuenta al tomar la decisión final.

Para Morgan el control del conocimiento y la información se basa en los porteros estos son los encargados de abrir y cerrar los canales de comunicación de los directores hacia empleados, pero estos porteros brindan solo información para su beneficio propio y no de la organización. El control de límites y jurisdicciones, es la relación y los mitos que existen entre grupos de trabajo o diferentes áreas de la organización gracias a estas jurisdicciones se evidencia el poder autónomo de cada área para tomar decisiones que en conjunto ayuden a la organización.

La incertidumbre es un gran factor que nos puede llegar a causar temores en varios aspectos laborales, claro que podemos llegar a manejarlas de forma continua con dos grandes virtudes las cuales son, nuestras habilidades y la forma en la cual le damos prioridad a cada una de nuestras funciones a ejercer.

Podemos utilizar la tecnología como un gran recurso de optimización frente a una infinidad de retos que nos aquejan cada día en nuestras actividades diarias, sabiéndolo controlar y manejar de una forma correcta, llegar a cambiar algún proceso de producción o un estándar ya determinado en una actividad conllevaría a generar discusión dentro de una organización a término de expectativas abiertas con respecto a los resultados de valor.

Las coaliciones pueden llegar a ser una gran razón para poder desenvolverse en el ámbito laboral ya que experimentamos culturas, procesos que nos ayudan a mejorar nuestro conocimiento y nuestro trato personal respecto a asuntos relacionados.

El liderazgo llegaría a ser considerado un don la influencia de la persona que lidera es esencial, es juntar varias características predominantes de una persona que lidera para poder retransmitir a sus seguidores o a su equipo una forma de ver una solución o un planteamiento de una manera más sutil, tomando los problemas como puntos de partida de nuevas oportunidades.

La forma de vestir es relevante a la hora de escalar en una organización ya que dependemos de nuestras herramientas para demostrarle al mundo que somos una persona de gran valor. Que se ajusta a cualquier ambiente.

A veces la sociedad limita a las mujeres y no les permite optar por cargos altos en las organizaciones esto se da en algunos casos por discriminación o por las políticas que maneje la empresa y que tan fácil se ajusten al reglamento.

Control

Control de los procesos de decisión

Se puede ejercer poder a partir del control en los procesos de decisión desde tres aspectos:

- Control de los programas y otras premisas de la decisión.
- Control de los procesos de la toma de decisiones.
- Influir en las cuestiones y objetivos para dirigirla.

Respecto al control de los programas y otras premisas, se evidencia que en Colombia algunas organizaciones industriales aún se encuentran muy jerarquizadas y los subalternos no tienen ni voz ni voto en la toma de decisiones, en estas empresas no han evolucionado debido a su manera de “pensar”, ya que su proceder se basa en un direccionamiento estratégico, pero cuando las decisiones recaen únicamente en un persona, con solo un criterio, sin pensar en las demás personas y sus opiniones dentro de la organización y otras fuentes de información, las situaciones de la empresa se vuelve crítica.

Es de mayor importancia controlar las premisas de decisión pues implica las decisiones en equipo y no de un solo individuo con un solo punto de vista, pero al igual que está hay otras empresas del sector industrial en donde las experiencias de un grupo de trabajo anterior sirven para el futuro grupo de trabajo de la entidad.

En cuanto al control de toma de decisiones es algo similar a lo que se habla anteriormente, lo que prima es la importancia, la manera en que se realiza como tal el proceso dentro de las organizaciones, un ejemplo claro es cuando las decisiones importantes se centran en el beneficio de la empresa y se reúnen varios voceros de las diferentes gerencias para discutir sobre esta.

Por último, la influencia en las cuestiones y objetivos de la toma de decisiones es la forma de adquirir este poder, que muchas veces es manipulación, y hecho por personas que solo piensan en su propio interés dentro de la organización, ver más allá de lo habitual en las organizaciones es analizarla políticamente.

Control del conocimiento y de la información

Básicamente el control del conocimiento y de la información genera poder dentro de la empresa. Más conocimientos dentro de ésta regula la calidad y la cantidad de información al alcance

de los demás funcionarios de una organización, esto no solo es un fallo dentro de la entidad, pues puede poner en peligro el futuro de la organización, sino que también implica la supremacía en la toma de decisiones por estas personas que tienen el poder dentro de la misma.

En este caso muchas de las personas que obtienen estos poderes dentro de la organización analizan, resumen y moldean el conocimiento en favor de sus intereses. Otro problema no menor al anterior mencionado es que no solo una persona sino toda una gerencia se hacen adquisidora del poder de la información que también es necesaria para las demás y demás gerencias dentro de esta, puede convertirse en una fuente de retraso administrativo y de conflictos internos.

Poseer los conocimientos de la empresa que las personas (además de ejercer el control como tal), sean casi irremplazables y así posicionarse como personas más poderosas dentro de la organización.

Estas se aferran al poder por los mismos cambios estructurales de la empresa que cambian constantemente y así mismo sus empleados. A veces el mismo ejercicio de las funciones del cargo hacen que los empleados adopten experiencias irremplazables para mantenerse estables en el cargo, tanto así que después de que la persona ya no trabaja en la empresa llega a conocer el producto o procesos de servicio más que sus propios jefes y aún tienen que pedirle su ayuda.

Control de límites y jurisdicciones

El control de límites y jurisdicción va desde el desarrollo normal de las responsabilidades del cargo hasta el ejercicio puro del poder como se da en una empresa. Pero siempre se ven casos particulares, donde los mismos subalternos intentan y reclaman decidir su misma realidad dentro de la organización, en otras palabras, hacer lo que a ellos les plazca e involucrarse más en lo que no deben o tomarse atribuciones donde no las hay o no pueden.

Pero también existen situaciones en donde los poderes que se le confían para el cargo a una persona no pueden ser limitados, aunque se pueda ejercer resistencia, que es el caso en que las personas que pasan los límites de su poder en su cargo son aprobadas por el mismo jefe.

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre

Básicamente es el control que se debe tener por ciertas situaciones o variables que definen el rumbo de los esfuerzos de la organización, en ocasiones las personas que ejercen el control y toman las decisiones pueden tener una supuesta imagen de poder pero en realidad no la tienen y actúan a su voluntad, pero también hay situaciones en donde hay realmente gerentes tomadores de decisiones capaces de afrontar las variables de incertidumbre dentro de la empresa, como imprevistos y trabajan bajo presión respondiendo a estas ágiles y eficientemente para alcanzar el rumbo de los objetivos de la empresa.

Estas incertidumbres operativas pueden llegar a comprometer el logro de los objetivos estratégicos de la organización, la persona que sepa hacerle frente y controlarlas llega a ser en la organización un icono de respeto y sabiduría para sus colaboradores y superiores.

No solo se pueden tomar decisiones importantes en las gerencias de finanzas y gerencias generales, los cargos operativos también conllevan responsabilidades y la misma capacidad de enfrentarlos.

Control de la tecnología

La tecnología más que un lujo es una necesidad ya que nuestro estilo de vida así lo exige, las organizaciones o empresas que no cuenten con esta herramienta podría decirse que están condenados al fracaso, dado que esta es la que genera rentabilidad y con esto se consigue que se faciliten las tareas de una empresa, innovación y posicionamiento con el que cualquier compañía desea alcanzar, aunque no todo lo referente a la evolución de la tecnología es bueno ya que esta herramienta así como cuenta con una serie de ventajas también cuenta con unas desventajas a la hora de tratarse de producción unas de estas son:

Ventajas	Desventajas
Más producción en menor tiempo.	Más desempleo.
Menos gastos (menos personal).	Se puede frenar la productividad por el daño de una máquina.

Tabla 1
Fuente: Propia.

Adicionalmente a estas desventajas, se debe tener en cuenta que la tecnología está renovando constantemente, lo que significa que genera gastos adicionales por lo cual existen muchas empresas que no logran seguir en el mercado ya que su capacidad económica no lo permite, esta dependencia genera que al momento de ocasionarse un daño o falla puede ser en una máquina la compañía quede desamparada obligando así a frenar su operación hasta tanto no se realice la reparación o cambio de este elemento.

Además de estos inconvenientes los trabajadores de las empresas deben estar altamente capacitados para conocer y manejar dado el caso estas tecnologías lo que significa que serían gastos adicionales ya que la tecnología tiene un constante cambio y lo que ayer fue lo último hoy solo pasa a ser algo más ya que nuestro consumismo así lo requiere.

2

Unidad 2

Alianzas
interpersonales,
redes y control
de la organización
informal



Teoría organizacional y habilidades
gerenciales

Autor: Raúl Cadena

Introducción

El propósito principal del capítulo, es dar a conocer diferentes teorías organizacionales y su evolución, además, es necesario observar la evolución y el desarrollo de las habilidades gerenciales, dependiendo del avance de las empresas.

Se sugiere al lector ir abordando en orden los capítulos, y apoyarse de los recursos bibliográficos que aquí se sugieren.

Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal

El reconocimiento de subculturas en las organizaciones conlleva a generar alianzas estratégicas y redes que persiguen objetivos en común. Un ejemplo puede ser el departamento de telecomunicaciones se distingue por ser una colonia paisa, el departamento de mantenimiento predomina la colonia santandereana y se sienten a gusto con las relaciones que mantienen entre los diferentes departamentos.

Ese tipo de poder, es impulsado por los dirigentes de las organizaciones promoviendo siempre las relaciones interpersonales, para así poder intercambiar ideas con planes de mejoramiento continuo entre los integrantes que conforman los llamados equipos de trabajo, este tipo de metodología son bien calificadas por los jefes de área, que implementan técnicas; como los círculos de calidad, la formulación del plan estratégico para el surgimiento de ideas que se discuten dentro de un contexto de trabajo.

La organización informal cumple una labor importante y decisiva en la organización, puede llegar a ser una importante red de comunicación e información, donde ocurre el riesgo de que esta misma sea manipulada y ser utilizada de acuerdo a sus necesidades en caso de que así lo quisieran.

Las coaliciones también se pueden dar entre personas de diferentes organizaciones dependiendo de la afinidad de criterios y el objetivo a futuro dentro y fuera de la organización.

Por ejemplo los funcionarios de gobierno tienen una fuente de poder que incide en el logro de los objetivos de la organización y cuentan con una amplia red de información del Estado para proveer datos y conocimiento para la toma de decisiones.

Este tipo de alianzas implican el compromiso para el desarrollo de relaciones beneficiosas, donde logra posicionar a sus líderes para resaltar la realidad a partir de su manera compartida de ver la dinámica organizacional. Las alianzas estratégicas las redes de organización informal, catapultan a los cargos más altos de directivos.

Control de las contraorganizaciones

Las contraorganizaciones son aquellas que actúan frente al poder, las cuales se basan en el control, la autoridad y la dominación, por ejemplo, los sindicatos en relación con los directivos. Aunque también esa relación se lleva a cabo entre diferentes tipos de organizaciones entre la competencia, entre clientes y proveedores, son estos que tienen puntos en las negociaciones para defender a favor, porque cada quien busca su propio beneficio.

También se evidencia que los sindicatos han perdido fuerza debido a las relaciones con grupos armados, corrupción administrativa, politiquería, entre otras y personas que dirigen un sindicato sin la verdadera intención de ayudar a la unidad más baja de la estructura como obreros y proletarios.

El caso de la empresa de Telecom, en donde hubo bastante desorganización y los altos ejecutivos veían a sus trabajadores como un verdadero problema, lo que causó la liquidación de esta empresa creando una nueva, se presenta como un ejemplo de una organización informal.

Actualmente hay sindicatos como el de las crisis hospitalarias, en donde vemos el desprestigio de estos sindicatos y la exageración, por ejemplo en la alcaldía de Barranquilla.

Las prácticas que realizan los sindicatos en Colombia no ejercen una presión efectiva, por ejemplo las negociaciones del TLC siguen fuera del país y los sindicatos no han podido ir en contra de las políticas y las peticiones que realizan no les dan importancia, así sean la mayoría.

Esto sucede porque las políticas gubernamentales han perdido peso, muchos políticos intentan cambiar la realidad, pero no logran llegar al centro de los problemas, por esto es preciso mencionar que cuando ocurren los sindicatos en vez de una negociación verbal entre líderes y trabajadores, los directivos toman decisiones en contra del oprimido, como lo son despidos, cese de actividades represión laboral, etc.

Es preciso mencionar que los trabajadores tienen que ir en pro de la compañía, del patrón y no ir en contra porque los directivos tienen el poder y socavan en los casos anteriores mencionados, aunque los directivos hagan maniobras sagaces para evadir una situación insatisfactoria por parte de sus colaboradores.

Los clientes o consumidores tampoco cuentan un contra peso real debido a que por ignorancia no saben que pueden contar con leyes o con empresas reguladoras de diferentes entidades, que son defensoras de los derechos a los usuarios. La organización informal se define definitivamente como una contraorganización, en donde las minorías son capaces de organizarse de influir y las mayorías no logran organizarse para incidir, lo que resulta contradictorio para unos casos.

También se consideran contraorganizaciones a las entidades reguladoras que son superintendencias y entidades descentralizadas del Estado que buscan regular todo lo pertinente al sector que pertenece cada organización.

En conclusión, el poder es visto por muchos por tener un capital y bienes que pueden manejar toda una estructura a nivel de Estado o de empresa, y que por ello hay injusticia, opresiones en los que no lo tienen, y aunque las contra organizaciones desean tener justicia e igualdad, el poder puede vencer, si no existe una organización en distintos sindicatos y exigencias realmente válidas.

Simbolismo y dirección del pensamiento

“La mayoría de nosotros prefiere dejarse destruir por medio de los elogios que salvarse por medio de las críticas” Norman Vincent Peal.

Hay momentos en que el administrador debe dejarse llevar por los presentimientos que en muchas ocasiones lo puede llevar hacer actos que son para bien, tanto para la empresa como para nosotros mismos, al tiempo puede ser una persona que en nuestro equipo de trabajo sea el referente de confiar y ser una respuesta cuando surgen las preguntas de nuestros empleados.

Como líderes tenemos que ver quienes realmente, hablando del personal son los que verdaderamente están comprometidos con el desarrollo del bien para la empresa, tanto en su liderazgo como en la parte fundamental de la colaboración. De ahí partimos en que las personas que vemos con más destreza o liderazgo; son estas que en algún momento recurren a ellas, para algún tipo de ayuda en lo laboral, dada la eventualidad que se nos presente en nuestra ausencia cuando no podamos encontrarnos en nuestro trabajo.

Es importante el diálogo entre el gerente y los trabajadores, podemos entender y mantenernos informados de las situaciones que se viven intensamente tanto en la empresa como en situaciones que cada trabajador esté pasando tanto en lo personal y familiar, un consejo o simplemente: Escuchar al trabajador puede generar un concepto positivo hacia ellos, de una imagen que posiblemente podemos proyectar, sea positiva o negativa.

Resumen de género y controles de relación

El papel que juega el género femenino en un mundo empresarial y de negocios es tan competitivo como de los hombres, y determina el control con base a las relaciones del género y diferentes estereotipos que se han ido creando en un país como Colombia, en los cuales es importante contar con una excelente organización y planeación para llevar con éxito cualquier tipo de negocio en un sistema tan competitivo como el nuestro.

En un caso se relaciona una empresa cuya preferencia es el género masculino en los cuales existe un grado alto de preferencia especialmente en los cargos administrativos de recepción y asistentes y en los que se clasifican las mujeres como organizadas y hombres quien son los líderes del negocio.

Aunque este tipo de estereotipos parecen ir de la mano con el tipo de empresa que se encuentre compitiendo en el mercado en estos sobresalen más que todo las empresas comerciales, industriales, de servicios entre otras.

Se conoce como matriarcado a un grupo de mujeres que llevan el liderazgo en algunas áreas bien sea político, de autoridad social, mujeres cabezas de hogar o el simple hecho de ser madres. Como patriarcado se conoce como los grupos de hombres quienes llevan la preeminencia sobre las mujeres en los cuales se determina como lo es un apellido paterno, o que aportan en el hogar.

Es importante conocer estas determinaciones ante lo que pasa en Colombia con base en las preferencias y estereotipos para poder alcanzar un alto rango gerencial o administrativo.

Podemos sobresaltar que en Pereira se encuentra una mayor demanda con base a los cargos directivos ocupados por las mujeres y menciona empresas como Bancolombia, Tequendama, Aliadas, Colmena, Popular, Colpatria, Bogotá, Leasing Colombia, Granahorrar, Conavi, Davivienda y BanSuperior, según el caso las mujeres sobresalen por su alto grado de disciplina, organización, compromiso, tenacidad, por ser emprendedoras, autosuficientes, sencillas, trabajadoras, abierta a la gente, amables amorosas lo cual le permite a esa ciudad adquirir un alto fortalecimiento del matriarcado en cuanto a la legitimación de los estereotipos femeninos, lo cual es muy importante para la ciudad ya que están contribuyendo a una economía nacional.

Hoy en día Pereira es considerada como una ciudad comercial y que genera un alto grado de rentabilidad y compromiso por su ciudad, aunque la mujer se destaca en cargos altos y en áreas de actividades económicas, instituciones, productivas, operarias entre otras.

La mujer no solo sobresale en la ciudad de Pereira sino también en varios territorios nacionales como el municipio del Huila, en el área seccional de la fiscalía, empresas multinacionales como Ecopetrol, Carbosan, y Biloxi.

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan.

Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad.

Género, se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él

Las relaciones de género derivan de los modos en que las culturas asignan las funciones y responsabilidades distintas a la mujer y al hombre.

Ello a la vez determina diversas formas de acceder a los recursos materiales como tierra y crédito, o no materiales como el poder político. Sus implicaciones en la vida cotidiana son múltiples y se manifiestan por ejemplo, en la división del trabajo doméstico y extra-doméstico,

en las responsabilidades familiares, en el campo de la educación, en las oportunidades de promoción profesional, en las instancias ejecutivas, etc.

En empresas como Bavaria los altos cargos administrativos lo ocupan los hombres que son quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa y a nivel económico genera un alto porcentaje de rentabilidad, ventas y acciones de dicha compañía.

En todas las sociedades, mujeres y hombres desempeñan ocupaciones diferentes y asumen diversas responsabilidades en las actividades del hogar.

En el caso de la mujer, el trabajo y la familia siempre están vinculados entre sí y gran parte de sus labores no son retribuidas monetariamente, aun cuando sean tareas productivas. Por su parte, el hombre suele desempeñar un papel marginal en las labores domésticas, ya que en teoría es a él a quién le corresponde realizar el trabajo retribuido fuera del hogar.

Se puede considerar que las disparidades existentes entre mujeres y hombres en cuanto al acceso a los recursos económicos - crédito y tierra incluidos - y al ejercicio del poder y a la participación en las instancias ejecutivas limitan las posibilidades de autonomía económica de la mujer, impidiéndole de esta forma, asegurar un mejor nivel de vida para sí misma y quienes de ella dependen.

El acceso restringido de la mujer a los recursos productivos ocasiona un impacto negativo sobre la productividad del trabajo femenino.

En otros sectores bien puede ser agrícolas también se suele discriminar a la mujer bien sea en las ocupaciones que desempeña, las categorías profesionales a las que pertenece o bien, en las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Si bien en los últimos 20 años la participación de la mujer en las actividades económicas ha aumentado en la mayoría de las regiones del mundo, ellas aún siguen realizando trabajos de menor nivel, percibiendo salarios más bajos y teniendo oportunidades de promoción más escasas.

La mujer se enfrenta a varias desventajas en el mercado de trabajo. Además de afrontar los prejuicios de género prevaecientes, tiene que conciliar su papel de ama de casa con su rol de agente económico productivo. Ello con frecuencia condiciona su categoría profesional, la organización y duración de la jornada laboral y sus niveles de salario.

En resumen, todos estos factores, sumados a que por lo general las mujeres cuentan con un nivel educacional más bajo y unos derechos laborales más limitados, hacen que sus condiciones y perspectivas en el campo del trabajo sean menos alentadoras que para los hombres (tomado de <http://rubour-len.blogspot.com.co/>).

Aun para el siglo XXI, en un país como Colombia se impone un pensamiento conservador a la hora de adquirir algún tipo de trabajo a los sé que deben aplicar el género que sobre oponer en el que aún existen sectores como la minería y las empresas eléctricas en las que

no existe ningún tipo de relación con la mujer y podría considerarse, las mujeres en la actualidad están generando programas de madres solteras, mujeres desplazadas, o mujeres cabeza de hogar.

Estos son considerados como programas por parte del gobierno que son orientados al desarrollo social, y que sin duda están impactando un entorno social equitativo, convirtiéndose en la política por excelencia, generando así un cambio positivo para el género femenino.

Preparación intelectual ligada al poder político-económico

Es importante tener una excelente preparación para lograr llegar al poder afectando de manera positiva los intereses de la empresa y sus empleados. Así mismo, existen organizaciones en las cuales necesitan colaboradores con habilidades especiales, ellos son vistos como un icono o líderes gracias a lo indispensables que pueden llegar a ser para cumplir las metas propuestas.

Llegar al poder, implica varias condiciones como lo son estudio en prestigiosas universidades internacionales y, la capacitación aplicando así a cargos estatales, privados, direcciones de entidades académicas y multilaterales, cabe resaltar que llegar a estos campos es un privilegio que muy pocos tienen.

Prácticas políticas, religiosas, ideológicas y profesionales

Este tipo de poder se inclina más hacia la influencia que puede tener una persona sobre otra a partir de las prácticas políticas e ideológicas, siendo allí donde grupos numerosos suelen seguir a estos líderes, defendiendo los ideales que llevan estos políticos a conseguir el control, asumiendo recursos importantes de la sociedad u organización.

Actualmente así es como en el sector público los funcionarios suelen ser removidos o nombrados, ya que, siguen y deben obedecer una dinámica en la que son parametrizados por los ideales del gobernante.

Ahora bien, existen empresas de economía mixta donde muchos de los puestos de trabajo dependen de votos políticos, estos empleados son contratados por recomendaciones políticas retribuyendo la ayuda recibida por medio de los votos en elecciones determinadas, convirtiéndose en actores políticos que de cierta manera influyen en que estos ganen elecciones.

Por otro lado, existen fuentes de poder donde se determina por la pertenencia a un grupo profesional, agremiación o corporación legislativa definiendo relaciones estructurales – organizacionales además del poder de ciertas tendencias de pensamiento en la organización, lo cual conlleva a los directos implicados a cruzar fronteras éticas morales y legales, caso tal como lo es el favorecimiento de funcionarios públicos a grupos al margen de la ley, éstos implicados son acusados de participar en el desvío de recursos subsidiados para la salud, dinero que ha sido destinado para la adquisición de armas y drogas.

Además de los delitos contra la administración pública, investigan hechos de paramilitarismo y complicidad con el narcotráfico.

Así mismo otra fuente de poder son las prácticas religiosas facilitando la denominación sobre la clase obrera en las organizaciones, creyendo así que es la forma de controlar el comportamiento de sus empleados.

Uso o amenaza de la fuerza-capacidad, física, bélica o de la violencia

Por ende, las organizaciones no lo hacen por fines de altruismo, ya que reciben un apoyo a alguien que les reconocerá como persona según la contribución de los espacios conquistados, limitando de nuestro país grupos de funcionarios y de organizaciones públicas para obtener un cargo de un beneficio propio de su grupo de interés.

Muchas de las organizaciones de nuestro país viven de la zozobra a la influencia negativa de la violencia.

La buena de relación de medio es importante ya que de aquí se deriva tener más posibilidades de tener una continuidad en los medios de comunicación, pero la influencia del poder tiene mucho más que ver; respecto a la renuncia del sr Ernesto rojas Morales y la limitación de divulgación de información vemos como el uso del poder influye mucho más tras la salida del director del DANE, despierta graves dudas para todo el mundo sobre cómo se está manejando la información en el gobierno ya que el objetivo del presidente era bloquear la encuesta de seguridad realizada por el DANE y Planeación Nacional.

La renuncia del director del DANE diciendo haber sido presionado para no divulgar los resultados de la Encuesta de Victimización, donde la gente ni siquiera estaba enterada de este tipo de estudios que está realizando el DANE, pues las ordenes de la presidencia eran que antes de cada divulgación de información debía ser conocida primero por el consejo de seguridad y así ellos decidían si se daba a conocer o no, pues el director del DANE se adelantó convocando a una rueda de prensa la cual dio a su renuncia irrevocable al cargo, a lo cual el presidente aceptó la renuncia pero sabemos la gran importancia que tenía el sr Rojas ante el cargo y un organismo tan serio como el DANE.

La casa de Nariño también dio a conocer un informe a los medios de comunicación donde debían pasar un informe con las preguntas que se iban a realizar de las cuales ellos escogían las más pertinentes y las remitirán por correo a los medios de comunicación al otro día.

De acuerdo a todo a lo acontecido nos podemos dar cuenta cómo podemos utilizar nuestras funciones para ser convertido en gran poder y dominio hacia las personas así mismo, hay que tener en cuenta que el DANE es un organismo de gran importancia por ser la columna vertebral de la información que mide variables sociales económicas y demográficas del país es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

En conclusión, los medios de comunicación no siempre tienen la capacidad de usar sus influencias pues el uso de poder resulta ser más fuerte.

La estrategia y las fuerzas competitivas

Es de conocimiento general que una empresa llega a ser exitosa cuando su *know how* es muy bueno y la necesidad que suple es una de las principales de la pirámide de Maslow ya que será de mayor cuantía al público, como lo son las franquicias de Subway que en el mercado han arrasado con su particular servicio de comida rápida que te permite tener un sándwich en menos de 5 minutos con únicamente los ingredientes que tu selecciones, ese aspecto ha hecho que ese crecimiento en un año se doblara, haciendo así que la competencia local se volviera más reñida causando en algunos casos pérdidas incalculables para otras compañías que no pudieron modificar el producto a la nueva demanda del consumidor.

Pero nuevas empresas del mercado local a pesar de esto han logrado surgir ofreciendo nuevos productos con una diferenciación particular, pero para que este éxito empresarial sea posible es necesario que los colaboradores que suplen lo que necesita la empresa para poder ofrecer este producto con la mayor calidad y al mejor precio, ya que entre más exclusivo, cercano a mi sede principal y menos costoso sea el proveedor mayor será mi consumo a este.

Otros aspectos importantes dentro de las estrategias es el conocimiento del entorno, el saber cuál es la competencia directa con sus fortalezas y debilidades como lo realizó Starbucks al ofrecer su alta gama de cafés que ha logrado una parte considerable de los consumidores de Juan Valdez y Oma.

Un análisis de mercado continuo garantiza el conocimiento de las necesidades y la validación de los factores que afectan la comercialización como las reformas que modifican la importación y exportación de productos, la mala reputación de algún proveedor o los errores cometidos por la competencia que generan una fama errónea sobre el producto.

Habilidades directivas y su clasificación

Las habilidades directivas son aquellas necesarias para manejar nuestra vida, también nos van a servir de apoyo para la administración de nuestro personal a cargo, clave para poder desarrollar efectivamente procesos dentro de una organización.

Las habilidades directivas tienen una clasificación, en la cual cada ítem es clave para poder desarrollar y aplicar dentro de las empresas: se encuentra la capacidad de delegar tareas donde pensamos que más que una habilidad, es un paso importante para el funcionamiento normal de las operaciones dentro de una compañía, hay que tener en cuenta que debemos fijar acuerdos en los cuales se distribuyan en forma equitativa las labores, esto con el fin de que no se vayan a generar contratiempos.

También está el trabajo en equipo, punto vital para el líder de una organización, debido a que un eficaz trabajo en equipo va a permitir tener operaciones mucho más rápidas, teniendo así productos o servicios de excelente calidad, para los clientes que siempre así lo exigen.

Por otro lado, vamos a tener la habilidad de escuchar a otros, lo cual va a permitir tener en cuenta el punto de vista de todos, y generar una lluvia de ideas que nos permita tomar siempre la mejor decisión.

Para un administrador siempre será importante la habilidad de saber expresarse, ya que debe generar esa confianza a su personal a cargo, y que como líder una buena forma de expresarse permitirá fijar los procesos, dejándolos siempre claros a su personal a cargo.

Por último, vamos a encontrar la habilidad que va a permitir ser un excelente líder, y es la toma de decisiones, capacidad que va a permitir a un administrador llevar a una compañía al éxito o no.

Principalmente ésta habilidad debe ser siempre asertiva, ya que buenas decisiones van a permitir a una operación ser ágil y eficaz, y siempre se deben tomar teniendo en cuenta los puntos de vista de nuestros trabajadores, ya que ellos son los que a diario desde sus puestos de trabajo, hacen posible el buen funcionamiento de los procesos de la empresa, y su experiencia va a permitir a los líderes generar estrategias de mejoramiento continuo, que es lo que siempre se debe buscar para generar el posicionamiento esperado.

Para desarrollar unas buenas habilidades directivas es necesario tener un concepto claro y conciso sobre el contexto internacional, para ello es necesario desarrollar unas habilidades cognoscitivas para poder obtener así un desempeño óptimo y con calidad al momento de gerenciar.

Es importante reconocer las diferencias culturales para poder tener éxito con una empresa, producto esto se debe a que las personas tienen diferentes formas de vestir, pensar, comer de acuerdo a su origen o cultura por eso es de gran importancia saber penetrar en los mercados teniendo en cuenta este gran valor diferencial y es allí donde entra a jugar la capacidad de comunicación intercultural que se pueda tener con el consumidor o el cliente al momento de ofrecerle nuestro producto o dar una vista sobre nuestra empresa.

Pero todo buen plan de negocios está marcado por una investigación de mercados apropiada según el producto y el contexto en el que se va a desarrollar, para esto es esencial tener conocimiento sobre otras culturas en especial sus gustos para así llegar con un valor agregado que marque una diferencia en el determinado segmento de mercado.

Si se desea que una organización triunfe y sea destacada en el ámbito laboral – financiero es necesario tener un gran líder que destaque entre los demás individuos de la organización y que con sus ideas y mando lleve por el buen camino a la empresa, una gran líder forma equipos de trabajo eficaces los cuales le brinden la seguridad de tener un trabajo a tiempo y con calidad ya que él puede tener un gran mando pero sin ayuda no sería nada.

Es por eso que de la mano con sus colaboradores puede alcanzar muchas metas y llegar muy lejos, pero este líder tiene que contar con una buena toma de decisiones, es decir que este seguro de lo que quiere y para donde quiere guiar su empresa, debe tener un pensamiento creativo y analítico ya que dicho pensamiento sirve para innovar ya sea en un producto o servicio que marque diferencia con los competidores.

El clima laboral dentro de toda organización es de vital importancia ya que con esto se logra que el equipo de trabajo desarrolle sus actividades cotidianas con un mayor grado de eficacia y eficiencia, lo cual evidentemente ayuda a un mejor funcionamiento de la compañía, el buen líder debe estar enfocado en fortalecer estas virtudes desarrolladas por el personal a su cargo con el fin de darle un mayor beneficio a la entidad que se encuentra guiando o dirigiendo.

Para lograr esto la persona líder debe desarrollar actividades como el saber escuchar y comprender a sus subordinados, todo esto con el fin de entender las situaciones que se presentan dentro de un área, o en términos más generales dentro de toda una organización.

Esta persona líder también debe entablar una conversación con las personas a su cargo, todo esto ayuda a crear nuevas ideas de cómo solucionar alguna situación eventual que afecte el desarrollo de la actividad económica de una entidad.

Cuando una organización tiene una persona que lidere a las demás se van a obtener mejores beneficios por que cuando un directivo es capaz de entender y tiene las habilidades sociales para establecer una buena relación no solo con las personas de la organización sino también como tipo de personas ajenas a la organización es decir los clientes o proveedores que intervienen en el desarrollo de los procesos de una entidad.

En conclusión, toda persona líder debe trabajar en pro y en busca del beneficio común de una organización buscando en la mayoría de las veces establecer una serie de relaciones respetuosas entre empleados o miembros de una empresa pretendiendo incrementar los beneficios de dicha entidad.

La alta dirección y sus habilidades

Si bien conocemos que existe abundante información sobre la dirección y su alcance; responsabilidad y perfil directivo, y la importancia que tiene la dirección en el éxito de las organizaciones, es importante que se evalúen las habilidades con las que cuenta la persona que va dirigir la compañía entendiendo que la dirección es una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo.

Habilidades como asumir roles de directivo integrador, comunicador, líder, tomador de decisiones, ver oportunidades donde otros no las ven, buen observador; creativo, innovador y emprendedor, estas y otras habilidades son las que debe asumir un directivo para que la dirección sea efectiva.

Pero esto no para aquí, a pesar de las habilidades interpersonales del directivo también hay otro aspecto para que se dé una buena dirección y tiene que ver con los componentes de la empresa o institución.

Es importante que el directivo se guíe por la misión, visión, metas y equipo de personas que tiene para que aplique la dirección enfocada en los mismos.

Esta dirección tendrá dos fases: la fase estática donde se preverá lo que se quiere hacer con la dirección; planear y organizar y otra fase que será la dinámica que tendrá habilidades como integrar; dirigir y controlar.

La dirección tiene el objetivo de coordinar dirigir liderar y supervisar sus actividades para llegar a los objetivos y metas propuestas.

Como podemos ver la dirección es una función vital de la administración, pero no se logrará hasta que se llevan a cabo las actividades propuestas y organizadas.

La dirección será la encargada de determinar el fracaso o el éxito de la compañía se debe tener todas las habilidades anteriores; la dirección sin duda es el corazón de una compañía es la manera en como la empresa avanzará y llegará a su objetivo final.

Son iguales un administrador y un líder

Aunque ambos tengan igualdad de habilidades y quizás los mismos objetos, poseen grandes diferencias en sus métodos de trabajo, en las direcciones que cada uno toma con respecto a un objetivo o función determinada, puesto que si los ponemos en el mismo punto de partida y con la misma meta, cada uno va a llegar a esta a su manera, aunque esto no quiere decir que sea incorrecto o equivoco pues cada uno tiene diferentes maneras de operar enmarcados por factores que son importantes a la hora de dirigir.

Para comprender e iniciar mejor un análisis de estos dos grandes aliados pero con enormes diferencias, debemos partir por entender y conocer que el alma, el motor principal de una organización hasta el momento y demostrado esta, es el talento humano, el personal que haga parte de esta en la cual se debe incluir desde la persona de oficios generales hasta el más alto ejecutivo de la organización, por el buen trato hacia todo el personal debemos partir, saber cómo dar una orden, como dirigirse al subordinado, se debe tener en cuenta que se está trabajando con seres humanos, con semejantes, personas que al igual que el jefe son padres, hijos, hermanos, abuelos, etc.

Cuando se conforma un equipo de trabajo, no quiere decir que uno solo se dedica a mandar y las demás personas deben hacer todo el trabajo, eso no es malo, solo se verá no con buenos ojos por parte de los colaboradores, por el contrario lo que se debería hacer y de acuerdo a una óptica diferente es no solo implantar la orden si no repartir el trabajo y hacer parte activa del mismo, con este tipo de actitudes lograra mayor compromiso de su equipo y que este se sienta más comprometido con la organización.

Cabe resaltar que para que un proyecto prospere y una organización tenga bases sólidas, se debe prestar mayor atención al personal involucrado en los procesos, que este rompa los paradigmas de quizás estratos, posiciones o superioridad vs inferioridad ya que estos son los pilares, el trato humano es básico para lograr las metas establecidas por la organización.

Retomando un poco el tema principal se puede decir que ambos rigen una organización a su modo, pero lo ideal es que siempre se haga de modo tal que todos los involucrados se beneficien a su conveniencia, un líder es una imagen con la cual todos querrán trabajar, a quien van a seguir y tomar como ejemplo para no solo temas laborales si no para aplicar en sus propias vidas puesto que éste sea digno de admiración por ser alguien que no solo se dedica a delegar sino que también toma partido en las tareas a ejecutar pues no le ve inconveniente en ensuciar sus manos de ser necesario.

Mientras que un administrador cree barreras de tipo clasista que delimita zonas y espacios donde su labor radicará básicamente en dar órdenes y ejercer presión sobre el personal a fin de alcanzar las metas propuestas sin importar lo que esto implique, tiene limitantes establecidas que lo restringe a ciertas actividades, a no ir más allá de lo obvio y que le impide innovar en todos los aspectos que tengan una relación directa con el desempeño de sus funciones.

Misión y visión

La misión y la visión son los dos pilares que enfocan el camino a seguir de una empresa, entendiéndose como misión la razón de ser del negocio y la visión hacia dónde va la empresa, para un directivo es primordial conocer y formular su misión y visión personal dentro de la organización y posteriormente articularla con la de la empresa permitiendo así identificar y enfocar los esfuerzos y estrategias en pro del cumplimiento de la misma.

Al formular la visión un buen líder debe ser soñador y disponerse a afrontar retos que le permitan tanto el crecimiento personal como empresarial, siempre teniendo en cuenta que la mejor manera de cumplir las metas es haciendo participe a todo el equipo de trabajo.

Buscar espacios de soledad alejados de la rutina permite a un buen líder definir su misión y e iniciar a soñar con grandes expectativas y definir los retos basados siempre en principios y valores morales, y por su puesto antes de concretar la visión y metas de la empresa es bueno socializar y escuchar al equipo de trabajo haciendo que todos la hagan suya.

Un líder que tiene claro su razón de ser, y sabe determinar cuál es su principal motivo de estancia dentro de la empresa, le permite ejecutar de manera más concreta sus estrategias y enrolar su equipo de trabajo bajo una misma razón, teniendo en cuenta que el cumplimiento de metas se debe única y exclusivamente de la participación de cada colaborador, el líder debe desarrollar las habilidades suficientes para preparar su equipo de trabajo capaz de afrontar y superar los retos propuestos.

Los valores son la base de la conducta personal o social, y son transmitidos de manera directa e indirecta cuando se ejerce un puesto de dirección, determinando así que la base de un directivo son sus principios adquiridos, la misión el camino a seguir desempeñando diferentes roles, y la visión el cumplimiento de los sueños.

Por último para poder desarrollar la función de dirección y liderazgo es importante partir de los pilares estructurales como comunicación, delegación, ventas, discurso. Participación y compromiso; y pilares de liderazgo como poder, autoridad, política. Maquiavelismo e inteligencia emocional.

En contexto podemos decir que un administrador y un líder existen grandes diferencias aunque ambas funciones se complementan de una u otra forma y aunque los dos tengan el mismo punto de partida y llegada, esto visto desde una competencia, ambos llegarán siempre al mismo lugar solo que cada uno por su lado.

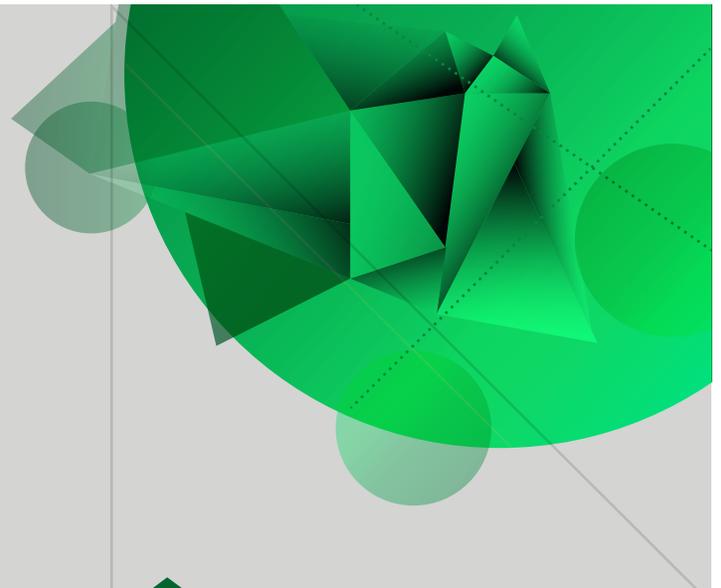
Uno lo hará si se puede decir, quizás el lado corto y fácil, mientras que el otro tomará el camino más largo y con mayores obstáculos, pero esto no significa que no valga la pena, por el contrario logrará mayores resultados y obtendrá mayores beneficios puesto que quien toma el camino más largo será llamado líder porque siempre fue la cabeza de este afrontando con ellos las pruebas más difíciles, haciendo acompañamiento constante en todos los procesos no solo de tipo laboral si no también se preocupa por el bienestar de sus colaboradores incluida sus familias, es por ello que le seguirán siempre con entrega total dando lo mejor de sí para que su proyecto salga adelante y la organización tenga pilares aún más firmes.

La buena dirección y liderazgo se enfoca en los principios morales como la base; la misión como el camino a seguir; el rol como los diferentes papeles a desempeñar en el camino y la visión como el reto para alcanzar los sueños, desarrollando habilidades y pilares que sustentan el éxito y la eficacia en la organización.

3

Unidad 3

Inteligencia emocional



Teoría organizacional y habilidades gerenciales

Autor: Raúl Cadena

Introducción

El propósito principal del capítulo, es dar a conocer diferentes teorías organizacionales y su evolución, además, es necesario observar la evolución y el desarrollo de las habilidades gerenciales, dependiendo del avance de las empresas.

Se sugiere al lector ir abordando en orden los capítulos, y apoyarse de los recursos bibliográficos que aquí se sugieren.

Inteligencia emocional

“Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil” Daniel Goleman (2000).

La inteligencia emocional desempeña un papel más importante que la inteligencia intelectual por que la inteligencia intelectual puede garantizar el éxito en la vida, pero una inteligencia emocional desarrollada puede ser pronosticadora de éxito en lo laboral, el amor, la vida, es mucho más confiable. Por esto se debe tener control de la inteligencia emocional.

Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir **Inteligencia emocional y la directa**

La inteligencia emocional es la capacidad que tiene una persona para manejar, entender, seleccionar y trabajar con sus emociones para dar resultados positivos; se puede decir que agrupa el conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras emociones, entender las demás personas para así poder manejar mejor nuestra forma de ser, de compensar, de comportarnos tanto con nosotros mismos como con los demás.

Importancia de contar con directivos con inteligencia emocional alta

Los cargos más importantes en una entidad son los cargos con más responsabilidades por esto mismo son cargos ocupados por personas que tienen las competencias necesarias y que destacan en una o más de los tipos de inteligencia.

Narcisismo y emociones

Marie-France describe al narcisista como un invidio perverso que presenta las siguientes características:

- El directivo tiene una idea graciosa de su propia importancia.
- El directivo se considera único y especial.
- El directivo tiene la necesidad de ser admirado.

La Inteligencia emocional y su clasificación

La inteligencia emocional es la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

La inteligencia personal está integrada por una serie de competencias que determina el modo de relacionarnos con nosotros mismos los cuales se clasifican así (tomado de <https://prezi.com/2gba2td85ju5/copy-of-inteligencia-emocional-habilidad-imprescindible-para-dirigi/>):

Automotivación: es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés que provoca una acción específica, es la motivación hacia uno mismo.

Autoconciencia: es tener sentido de seguridad en lo que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Con ella podremos afrontar las dificultades que se nos presentan en nuestra vida.

Autocontrol: es la habilidad para controlar nuestros impulsos, emociones, deseos y acciones. Porque si los impulsos no son dominados, entonces ellos determinarán nuestro comportamiento, haciéndonos cometer errores.

Inteligencia interpersonal

La inteligencia interpersonal es la que nos permite entender a las demás personas, La inteligencia interpersonal es mucho más importante en nuestra vida diaria porque es la que determina la elección de la pareja, de los amigos y nuestro éxito en el trabajo o el estudio.

La inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y la inteligencia social.

La empatía: conjunto de capacidades que nos permiten reconocer y entender las emociones de los demás, sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento. La empatía tampoco se debe de confundir con la bondad.

Inteligencia social: es la capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea. Es lo que hace que una persona sea capaz de tener mil amigos dispuestos a dar la cara por él, o que no tenga nadie con quien contar.

Inteligencia emocional y el éxito de la directa

Quien dirige una entidad no sólo hace cálculos, fortalece relaciones y da órdenes desde un nivel superior si no también es imprescindible conocer los recursos humanos. De hecho, un nuevo perfil de directivo en el que predominen los siguientes aspectos:

Autoconocimiento, autocontrol, empatía, habilidades sociales, flexibilidad y optimismo.

El aprendizaje de la inteligencia emocional

El aprendizaje emocional es la habilidad para percibir, asimilar y comprender nuestras propias emociones y las de los demás, este nos sirve para un desempeño satisfactorio como estudiante, cada vez que desarrollamos más nuestra inteligencia emocional nuestro nivel académico será más avanzado.

Inteligencia emocional y estilos de liderazgo

Un líder con inteligencia emocional tiene empatía, genera relaciones y comunicación, donde existe empatía se percibe como la gente se conoce y genera así un entendimiento mutuo, también se le facilita tener buenas y nuevas relaciones a partir de los conocimientos de sus miembros de trabajo creando buenos lazos. Es necesario que la empatía esté ligada a las relaciones y a la comunicación para dirigirse a sus empleados de buena manera y acertada.

Comunicación

Existen diferentes definiciones de comunicación que son impuestas por diferentes disciplinas, entre ellas se menciona que la comunicación es un acto de transmitir ideas sentimientos emociones, habilidades y se puede obtener por medio de imágenes, palabras, gráficos, etc.

La comunicación es de mucha importancia para el hombre, porque le permite tener un progreso en diferentes aspectos de su vida individual y social, esto implica que cada individuo debe tener una comunicación asertiva para poder desenvolverse en un entorno adecuado y sin ninguna complicación al a hora de desarrollar cualquier tipo de actividad.

Investigadores del comportamiento humano han diseñado estrategias para mejorar la calidad de comunicación grupal, individual y organizacional, esto ayuda a que las personas puedan desenvolverse mejor a la hora de interactuar con las demás personas logrando expresar sus pensamientos, ideas, experiencias y sueños entre otros. La comunicación maneja siete pasos para poder desarrollarse correctamente entre ellos se encuentran, fuente, codificación, canal, decodificación, receptor, estos pasos los propone el señor Robbins que asegura que la comunicación es un propósito por el cual se debe expresar un mensaje que llegue a cada paso.

La comunicación grupal y organizacional maneja cuatro funciones principales que son expresión emocional, motivación, control e información, estos factores ayudan a los empleados a poder desarrollar mejor sus actividades laborales, tomando decisiones importantes respecto a su área laboral, esto favorece a que las personas implicadas puedan fortalecer su relación jerárquica.

La organización se ve beneficiada por el logro de objetivos del individuo y hace que la compañía se fortalezca, algunos factores negativos que se pueden apreciar es que en alguna ocasión esta comunicación puede verse afectada por mal comportamiento por parte de algunas personas hacia personas que conforman el grupo laboral, esto genera inconformidad e inseguridad a la persona que se siente vulnerada.

La comunicación intrapersonal parte de la seguridad que podemos proyectar hacia los demás, empezando con la aceptación física y conocimiento profundo de nuestras cualidades y lo que podemos ofrecer a diversas personas con las que se pueda interactuar entre ellos familia y amigos, la comunicación interpersonal es la manera de poder comunicarnos correctamente, escuchando, compartiendo información precisa y manteniendo una conversación eficiente, la comunicación grupal parte de mantener una conversación con dos o más personas que hablan de solucionar un problema en común, tomar correctas decisiones grupales y llegar a metas que se impongan en equipo.

Tecnología y comunicación organizacional

En la actualidad las organizaciones han cambiado su forma de comunicación interna y externa gracias a los grandes cambios tecnológicos que se han presentado en el mundo, lo que hace que los empleados no tengan la necesidad de estar siempre presentes dentro de la compañía, que la línea que dividía el tiempo laboral como el de empleado va desapareciendo, ya que ahora es fácil ubicarlos las 24 horas del día y los 7 días de la semana a través de diferentes medios como los computadores, celulares y otros dispositivos que conectan a las personas aunque estén muy lejos.

Aplicaciones actuales de la tecnología en la comunicación

- **Correo electrónico y mensajes instantáneos:** el uso de estos facilita la comunicación interna de la empresa, disminuyendo la cantidad de llamadas realizadas, o tramites utilizados por mensajería, con grandes ventajas como el hecho de guardar mensajes indefinidamente sin deterioro alguno, el envío en simultánea a gran cantidad de personas, lo que ayuda a que la recepción de archivos, notas, reportes informes etc., se reciban de una manera más rápida y directa, con algunas desventajas como su uso tan seco e impersonales, y el no control adecuado puede ocasionar holgazanería por parte del empleado. Los mensajes directos son muy afectivos ya que son cortos y van al punto, su gran ventaja a través de grandes corporaciones es que brindan este servicio gratuitamente.
- **Correo de voz:** este medio consiste en dejar mensajes concisos, personales e ininterrumpidos ayuda a mejorar la comunicación y que el mensaje se reciba de forma puntual, ya sea la presentación de una excusa y una orden dada o recibida por un superior en la compañía, esto mejora el proceso de percepción del mensaje, haciéndolo muy claro y breve.
- **Intranet:** red privada que ayuda a la mejora en la comunicación interna de una compañía.
- **Extranet:** red privada que ayuda a la comunicación interna de la compañía, así como con los *stakeholders* (proveedores, clientes, distribuidores etc.).
- **Junta electrónica:** ayuda a establecer reuniones donde se evitan los viajes y que todos estén presentes en la misma sala para dar a conocer una idea que se quiera dar.

Asertividad

Las características de las personas asertivas son la libertad de manifestación y comunicación ante cualquier tipo de persona, logrando que sus mensajes sean entendidos y se le preste atención a lo que dice, tiene una orientación activa en la vida y actúa de un modo en que se limita en sus comentarios y juzga apropiadamente.

Para lograr ser una persona más asertiva hay que tener en cuenta varias cosas, ser un estabilizador, mediar lo que sí y lo que no, aceptar de manera adecuada las alabanzas, sabe aceptar los errores, aceptar críticas manipulativas y constructivas.

Habilidades para la comunicación no verbal

La comunicación no verbal se utiliza en todos los momentos de nuestra vida, la utilizamos para interactuar con las demás personas por medio de un lenguaje corporal, esta es muy importante para la comunicación verbal para tener un dialogo seguro, algunas de sus expresiones son la forma de vestir, sonreír y caminar; la entonación, el uso de los colores, la distribución del mobiliario, la iluminación y la temperatura.

El arte de escuchar

Saber escuchar implica prestar verdadera atención a lo que nos están diciendo, esto es indispensable para una comunicación asertiva en las relaciones sociales, para lo cual es necesario hacer contacto visual, hacer preguntas y pedir aclaraciones pertinentes, hacer movimientos afirmativos con la cabeza y utilizar expresiones faciales apropiadas, evitar actos y gestos que distraigan, evitar interrupciones y estar dispuesto a escuchar todas las opiniones de la otra persona.

Habilidades para la comunicación escrita

La comunicación escrita es un medio muy utilizado, para ello es indispensable que sea utilizada de una manera adecuada, se debe tener conocimientos básicos de redacción, el documento debe ser escrito ordenadamente, con propiedad y corrección, esto es, sin errores sintácticos ni ortográficos además debe ser clara, concisa y cortés.

Habilidades para la redacción de correo electrónico

Se debe redactar como si fuera una nota personal, el receptor debe dirigirse en segunda persona, redactar los mensajes en forma concisa, agradable, clara y de conversación usar palabras sencillas, oraciones concretas y verbos activos.

Habilidades para hablar en público

La habilidad para hablar en público puede tener muchos beneficios como influenciar los comportamientos y actitudes de las personas, mostrar seguridad y autoridad, para esto se debe preparar la exposición, utilizar apoyos visuales, exprese con claridad, hablar con entusiasmo y cuidar la postura.

Las 5 habilidades para hablar en público que se necesitan dominar son:

1. Controla los nervios.
2. Organiza tus ideas.
3. Domina tu voz.
4. Aprovecha tu lenguaje corporal.
5. Maneja a tu público.

Habilidades de pensamiento

En la actualidad la habilidad de pensamientos es una de las actividades más usadas por las personas, debido a que son los procesos mentales que permiten procesar la información, resolver exitosamente problemas, buscar hipótesis de una situación etc., se puede clasificar en: habilidades de pensamiento analítico, habilidades de pensamiento críticas y creativas.

Para entender más a fondo este gran tema, es necesario también saber que son las “habilidades”, muchos filósofos la definen como la capacidad adquirida por el hombre de utilizar sus conocimientos durante el proceso de actividades educativas (Danilov y Skatkin 1985), son la destreza para poder aplicar conocimientos, experiencias en un momento crítico y determinado.

En el trascurso del tiempo se ha venido perfeccionando esta actividad, se han creado 4 habilidades diferentes las cuales son de importancia, pues gracias a estas habilidades se han venido formando personas más creativas e innovadoras, haciendo que estas personas generen un gran aporte y valor agregado en las empresas.

- Aprender a conocer.
- Aprender hacer.
- Aprender a ser.
- Aprender a vivir juntos.

Para que una persona pueda desarrollar estas habilidades, es importante que empiecen a adquirir conocimientos, que tengan un desarrollo intelectual, de esta manera se pueda implementar estas actividades en las empresas, estas habilidades desarrolladas son en pro de las organizaciones, ayudan a la competitividad a seguir en el mercado y empezar a ganar un posicionamiento, estas personas son una pieza importante del éxito de una empresa, la manera en cómo ven las cosas desde otra perspectiva ayuda a innovar a crear.

Dentro de las grandes empresas las personas que tienen desarrolladas las Habilidades de pensamiento se encuentran en lo alto del orden jerárquico, debido a que esas personas desarrollan un pensamiento crítico, tienen la capacidad de tomar decisiones en el tiempo que se requiere, no solo esta habilidad sirve en las empresas, es muy importante la vida cotidiana, pues permite pensar y actuar de manera lógica, permitiendo esto ser creadores de

nuevas ideas analíticas de estas mismas, esta habilidad nos ayudará para el razonamiento, solución de problemas, toma de decisiones y aprender a pensar.

Con el trascurso del tiempo y según su formación una persona puede ir desarrollando e inclusive puede mejorar estas habilidades, convirtiéndose en un gran ser pensante creando nuevos conocimientos, regular el uso de la emoción y la razón, logrando una visión más clara de los problemas.

En esta habilidad se fortalece todo lo que se tenga que descubrir con la continuidad de describir diversos conocimientos con la elaboración de hipótesis que facilitan el razonamiento.

En el año 1993 la Unesco vio la necesidad de desarrollar 4 habilidades esenciales para el desarrollo creativo e innovador en las personas como lo son:

1. Aprende a conocer: saber que estamos en un mundo globalizado en donde las políticas, el mercado, la economía, la religión y la tecnología avanzan sin previo aviso.
2. Aprende a hacer: conviene adquirir competencias que permitan hacer frente a cualquier situación.
3. Aprende a hacer: innovación de cada individuo.
4. Aprende a vivir juntos: desarrollar el conocimiento de la historia y costumbres de los demás, para comprender y participar de lo que nos ofrecen.

El pensamiento intelectual según Blomm consta de; Información, hechos datos, conceptos, teorías, leyes, modelos, punto de vista, marco de referencia, supuestos (lo que se acepta como un hecho, preguntas sobre el tema, implicaciones y consecuencias. Todos estos factores hacen parte de una persona intelectual con un pensamiento racional frente a lo que se le afronte según sea la situación.

Habilidades del directivo

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades en el que por primera instancia el sujeto debe ser sujetado a la formación, información y entrenamiento. Además la actividad directiva se caracteriza por el proceso constante de recepción y transmisión de la información para facilitar la comunicación efectiva para facilitar las relaciones interpersonales, con el fin de resolver conflictos dentro de la organización.

Pensamiento crítico

El pensamiento crítico consiste en analizar, evaluar y refutar la consistencia de los razonamientos, con argumentos valederos ante la previa investigación y conocimiento del caso.

Por otra parte también se puede encontrar descripciones similares de proceso de pensamiento crítico que son denominadas de manera diferente por los escritores como lo son:

- Razonamiento
- Inteligencia
- Solución de problemas

Dentro de las destrezas centrales del pensamiento crítico podemos encontrar las siguientes destrezas:

- Analizar
- Razonar
- Observar
- Interpretar
- Ordenar
- Identificar
- Criticar
- Refutar
- Argumentar
- Aplicar

Se dice que toda persona cuenta con estas destrezas, pero no todas están desarrolladas al 100%.

Solución de problemas

Una de las capacidades más importantes en la resolución de problemas es la de hacer preguntas que permitan surgir de un conflicto y sortear la dificultad, algunas preguntas pueden servir para identificar el problema, otras para buscar alternativas, etc. Es posible preguntarse: ¿Qué es lo que hace problemática esta situación? ¿Qué me falta por saber? ¿Cuántos problemas están involucrados? ¿Cuál voy a intentar resolver? ¿Qué es lo que no funciona? ¿Cuáles son las alternativas que se pueden tomar? ¿Qué conozco sobre este tema? ¿Por dónde puedo empezar para que sea más fácil? etc. (tomado de <http://linalinettcornejo.weebly.com/solucionacuten-de-problemas.html>).

Ya bien como se ha mencionado es necesario recomendar una serie de ítems para resolver conflictos como lo son:

- Hacer suposiciones, emitir juicios o culpar.
- Atacar o interrumpir la persona a la persona que tiene la palabra.
- Permitir que las emociones dominen el dialogo.
- Imponer valores y convicciones personales sobre los demás.

Inteligencias múltiples

Según la real academia española son un conjunto de capacidades dadas y desarrolladas bien sea por naturaleza o por el aprendizaje, según lo dicho anteriormente existen varios tipos de inteligencia como lo son:

Inteligencia lógico-matemática: los seres humanos dotados de esta forma de inteligencia, desarrollan problemas abstractos a menudo es extraordinariamente rápido: el matemático y científico en general competente maneja simultáneamente muchas variables y crea numerosas hipótesis que son evaluadas sucesivamente y, posteriormente, son aceptadas o rechazadas.

Inteligencia espacial: aparece en la visualización de un objeto visto desde un ángulo diferente y en el juego del ajedrez. También se emplea este tipo de inteligencia en las artes visuales.

Inteligencia musical: los estudios sobre el desarrollo infantil sugieren que existe habilidad natural y una percepción auditiva innata en la primera infancia hasta que existe la habilidad de interactuar con instrumentos y aprender sus sonidos, su naturaleza y sus capacidades.

Inteligencia naturalista: se describe como la competencia para percibir las relaciones que existen entre varias especies o grupos de objetos y personas, así como reconocer y establecer si existen distinciones y semejanzas entre ellos (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos97/teorias-contemporarias-inteligencia/teorias-contemporarias-inteligencia.shtml>).

Pensamiento estratégico

El *coaching* en la actualidad está revolucionando las empresas, las personas y generando una cultura en crecimiento para cambiar la forma de pensar y alcanzar objetivos y metas, el *coaching* es una metodología de entrenamiento para mejorar características y desarrollar procesos de mejor manera, este se puede aplicar en diferentes sectores y puede tener diversos enfoques para alcanzar esos objetivos, una de esas líneas de capacitación y entrenamiento es el coaching gerencial, mediante esta metodología diferentes ejecutivos de diversas empresas y especialidades están utilizando el coaching gerencial como un nuevo estilo de liderazgo.

El *coaching* gerencial en las empresas se enfoca al cambio y al desarrollo de personas en la organización como se puede identificar en diferentes textos y artículos sobre esta metodología se logra identificar que los procesos de *coaching* incluyen una serie de situaciones que cada gerente debe resolver para ser exitoso, la tarea del gerente además de enfocarse en resultados, implica enfocarse en las personas y reiterar, en los procesos.

Esta metodología que busca mejorar y repotenciar características específicas y cualidades de cada gerente es una práctica que sigue creciendo y ofreciendo a los gerentes, nuevas herramientas para transformar pensamientos en un entorno organizacional y de esta manera mejorar productividad generar cambio y trazar nuevas metas como empresa.

El *coaching* gerencial ofrecido por un *coach* (entrenador) externo consiste en una relación individualizada con un gerente *trained* (entrenado), diseñada para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo, es importante mencionar que el *coaching* hoy en día no solo se ofrece a los gerentes este también se ofrece a los colaboradores y equipos de trabajo en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales.

Para terminar es importante identificar porque utilizar el *coaching* gerencial en las organizaciones, y en un estudio realizado por (Carter 2001) este cita que existen 5 motivos por los cuales debemos utilizar el *coaching* en las organizaciones, entre los cuales se citan, el interés por promover el cambio en las organizaciones, acelerar el desarrollo de los individuos para mejorar los procesos dentro de las empresas, conservar sus empleados entre ellos los altos ejecutivos de la organización, mantener un crecimiento estable y sostenido de empresa y generar el espíritu de competitividad a través del apoyo de la estrategia del *coaching* pues este busca alcanzar el éxito en la organización sin dejar un lado a las personas o colaboradores desde su persona pues el *coaching* busca que desde el éxito personal se logre el éxito empresarial.

Cuando se habla de liderazgo se escribe sobre una serie de cualidades que una persona adquiere a través del desarrollo de su vida para establecer un camino que lo diferencie de los demás y lo lleve a guiar con el fin de alcanzar resultados, la diferenciación a través de muchas cualidades puede denotar el llamado liderazgo en las personas, cuando definimos liderazgo no lo definimos como una ciencia ni un arte, es un estado de conciencia que descubrimos y desarrollamos para diferenciarnos y alcanzar metas y objetivos direccionando efectivamente una estrategia.

Cuando se habla de liderazgo siempre se crea una relación directa entre liderar y jefe, gerente o gestor, muchas personas sueñan con ser gerentes y consideran tener las diferentes cualidades para serlo y piensan que esto ya es un mérito y un determinante para ser gerente y/o líder pero es importante destacar que el líder es alguien destacado y que existe una enorme diferencia entre ser líder y ser jefe, gerente o gestor, el líder es alguien respetado, admirado y seguido por sus colaboradores, el construye las mejores condiciones para que la empresa avance dando siempre el ejemplo, diseñado y poniendo en práctica proyectos de principio a fin.

Cuando se habla de características de un líder se pueden generar páginas, libros enteros y escritos sobre las mismas para que este sea un líder integral sin embargo algunas de las características destacables de un líder del siglo XXI de acuerdo a (Edimer Gutiérrez Tobar) son:

- Crea una visión de futuro.
- Promueve los cambios en una empresa.
- Sabe empoderar a sus colaboradores.

- Es un inspirador de autoconfianza.
- Forma equipos efectivos de trabajo.
- Es empático y sensible.
- Sabe reconocer y recompensar.
- Es tolerante con los errores ajenos.
- Contacta a excelentes profesionales.
- Es seguido por su ejemplo.
- Asume riesgos controlados y actúa.
- Colabora efectivamente con otros líderes.

Aunque existen diferentes tipos de liderazgo es importante destacar que como un integral, el liderazgo se enfoca en los resultados pero desde el trabajo en equipo, el líder se hace gracias al conjunto de trabajo en grupo para alcanzar resultados, y este hace que él se destaque ante los demás, liderar no es fácil y lograr los resultados es aún más complicado por lo cual ser líder denota esfuerzo y constancia para sobresalir y por supuesto ser y hacer exitosos a los demás.

Después de haber hecho una revisión de las características que hacen a un líder y de haber leído lo escrito acerca de algunos de ellos y, considerando que tanto se ha hablado de liderazgo que lo hemos mitificado, creemos que la etiqueta de líder solo la llevan los mejores dirigentes de algunas empresas. Es un concepto que debemos bajar a tierra, el liderazgo está entre todos nosotros, hay liderazgo.

En la convivencia y la interacción social, el individuo se enriquece con una multitud de formas de pensar, de hacer y actuar que, inherentemente van modificando su estilo tradicional de conducta.

En el caso del líder, la experiencia acumulada a lo largo de su vida es lo que le permite finalmente, conformar una ideología o una manera de concebir las cosas, que son tan suyas, tan propias, que trata de contagiar a los demás de esta forma de percibir las cosas, así que empieza a contagiar personas y ganar seguidores.

Esto en realidad nos habla de habilidades sociales como la comunicación, la asertividad, la escucha o empatía, etcétera. No debemos confundir el liderazgo con saber comunicar y entender al otro, aunque tiene mucho que ver.

Existen líderes extraordinarios tremendamente desordenados y distraídos en lo que a la gestión de su tiempo se refiere. Es un concepto tan amplio este del liderazgo que hemos metido dentro de él demasiadas cosas.

Liderar tiene que ver con saber inspirar, saber dirigir y desarrollar a otros, saber construir nuevas realidades junto con tu equipo para el bien común.

El liderazgo para ser auténtico debe empezar por liderazgo personal que en resumidas cuentas es que hace que otros confíen en ti y decidan seguir tus pasos. No puedes dirigir a nadie si no eres capaz de dirigirte a ti mismo/a. Por este motivo, un buen líder es el que con su equipo resuelve el “aquí y ahora”, se imagina el futuro en el presente, recrea el porvenir y desea trascender (tomado de <http://205965udlap.galeon.com/enlaces1113613.html>)

El líder no se puede autoproclamar, son las personas las que pueden legitimar al líder como tal, por tal motivo es fundamental el apoyo de los demás para llegar al poder, pero esta debería ser la última de las sensaciones que un verdadero líder debería experimentar, porque el poder no controlado corrompe el corazón y el alma.

Si bien cuando se trata de tomar una decisión se debe hacer con sangre fría y no mezclar sentimientos, no podemos negar que somos sensibles al dolor de nuestros semejantes.

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, y falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores; además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente.

También el liderazgo puede ser liberal donde suelen obtenerse pobres resultados, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, o puede también llegar a ser democrático el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autoritario, pero la calidad del trabajo suele ser superior; además, bajo este liderazgo los trabajadores suelen mostrar mayor eficiencia, mayor creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso.

Adoptar un liderazgo democrático pareciera ser la mejor opción de las tres, sin embargo, en la práctica esto no es correcto, y se hace necesario aplicar los tres tipos de liderazgo de acuerdo a la situación que se esté dando, a las personas a liderar, y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar.

En ocasiones debemos mostrarnos autoritarios y hacer cumplir las órdenes, otras, incentivaremos la participación y consultaremos a nuestros trabajadores antes de tomar decisiones y, en otras, dejaremos que ellos mismos las tomen.

No hay un mejor líder para todas las situaciones, dependiendo de la situación de su equipo, del entorno, del futuro, y de más razones contextuales, el estilo de liderazgo a mostrar y las características del líder necesario para la situación serán distintas. No es lo mismo entrar nuevo a dirigir un equipo, que ya formar parte de él y tener que dirigirlo (tomado de <https://www.cesarpiqueras.com/reflexiones-sobre-el-liderazgo/>).

La más importante cualidad de un líder es la de mantener su cabeza fresca, para recibir impresiones de lo que está pasando, y nunca angustiarse a sí mismo con el arrepentimiento el descontento, el asombro, o la intoxicación de las buenas o malas noticias, ya que cualquier reacción que este haga ocasionará que el hecho que se presente, todo su alrededor reaccione de la misma manera y haya un colapso.

Existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que las hacen líderes en diferentes circunstancias, es importante tener un equipo comprometido y usarlo en beneficio del grupo.

Este compromiso es la base de la autoridad. Si eres sólo un jefe, no tendrás el respeto de los empleados: debes mostrar un compromiso. Debes ser un líder.

Todo esto nos da una de muchas ventajas de ser un buen líder ya que normalmente no sueles tener problemas de relaciones con las personas.

Estás involucrado en el desarrollo personal y profesional de cada miembro de tu equipo con el fin de ayudarles a crecer. También el ser un buen líder es que no sueles tener problemas de relaciones con las personas. Estas involucrado en el desarrollo personal y profesional de cada miembro de tu equipo con el fin de ayudarles a crecer.

El liderazgo entonces implica mucho trabajo en equipo, pero va mucho más allá de eso. El que lleva la responsabilidad de ser el líder de grupo debe tener la capacidad de tomar decisiones por sí solo, asumiéndolas correctamente (tomado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Liderazgo/80376688.html>).

Llevar la responsabilidad de ejercer el liderazgo es una gran meta, puesto que el líder debe ser la inspiración de los otros miembros del equipo; por ello, el líder debe portarse y ser como espera que sean sus colaboradores. Siendo así, todos conjuntamente alcanzarán la tarea trazada (tomado de <https://www.nelsonportugal.com/que-es-liderazgo-estilos/>).

Además, quién es líder, sabe que pese a que se trate por igual con todo su grupo, siempre se distinguirá del resto; esto por una razón muy simple, pues lo que se busca es que él sea un punto de referencia dentro de la agrupación, por ende debe ser lo que espera que sean todos los miembros de su equipo (tomado de <https://www.nelsonportugal.com/que-es-liderazgo-estilos/>).

Liderar no es fácil, implica múltiples riesgos, poco reconocimiento y más de un dolor de cabeza.

Este es el motivo por el que a un líder se le supone un salario mayor, su responsabilidad es mayor y por lo tanto el peso que lleva a sus espaldas. Liderar te hace estar muy ocupado. (tomado de <https://www.cesarpiqueras.com/reflexiones-sobre-el-liderazgo/>).

Finalmente, el ser líder cualquiera que sea el nivel de dominio o control que se pueda ejercer, debe ser muy congruente con lo que dice y lo que hace, además de saber relacionar a mi juicio, las dimensiones que he mencionado anteriormente.

Con relación a la pregunta planteada al principio, es cierto que una persona al momento de nacer se le puede preparar para dirigir en un futuro, pero igual y lo hace por obligación o por que esa sea su función.

Sin embargo en el caso de los que se van formando en el camino, llegan a ser líderes porque lo disfrutan, lo sienten, lo gozan, lo llevan muy dentro de sí, llegando a ser dirigentes excelentes sin tener un antecedente de serlo (tomado de <http://205965udlap.galeon.com/enlaces1113613.html>).

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que posee un individuo para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo de personas. Se entiende como la capacidad de decidir, tomar la iniciativa, gestionar, invocar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un equipo y sus proyectos.

Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés *leader*, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario (tomado de <http://definicion.de/liderazgo/>).

Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y carisma para inspirar a sus subordinados. Los mejores líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio (tomado de <http://www.slideshare.net/marisolpina58/liderazgo-2-63222062>).

Dentro del concepto de los expertos en desarrollo gerencial, existen diversidad de tipos de liderazgo, en otros conceptos no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder (tomado de <http://elliderazgooporfrank.blogspot.com.co/2013/01/que-es-el-liderazgo.html>).

Max Weber nos habló de tres tipos de liderazgo propio:

- Líderes carismáticos: los que tienen la capacidad de generar entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.
- Líder tradicional: aquellos que heredan el poder.

- Líder legítimo: podemos definir líderes "legítimos e ilegítimos" El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

Aunque los estilos de liderazgo más comunes en las organizaciones son:

- Líder autoritario: el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.
- Líder democrático: las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.
- Líder liberal o líder Laissez Faire: *laissez faire* es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Los estilos de liderazgo orientados a los resultados tienen las siguientes características:

- Directivo: informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta como hacerlo.
- Apoyador: es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de los subordinados, es cálido.
- Participativo: consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.
- Orientado hacia el logro: pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los subordinados para que asuman responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos.

Las definiciones y conceptos de liderazgo son muy amplios y diversos, igualmente la percepción que se tiene. El liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos. Se confunde con autoridad, poder, status, fama, etc. Se cree que es inspirar, es ser un guía, o una característica o cualidad con la que algunas personas nacen.

Actualmente esta visión de un liderazgo basado en un líder "*heroico*" va quedando atrás, para dar paso a definir liderazgo, como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. Esto implica mover a un grupo social (organización, empresa, gobierno, equipo, familia, etc.) (tomado de <http://www.slideshare.net/marisolpina58/liderazgo-2-63222062>).

4

Unidad 4

Estilos de liderazgo



Teoría organizacional y habilidades gerenciales

Autor: Raúl Cadena

Introducción

El propósito principal del capítulo, es dar a conocer diferentes teorías organizacionales y su evolución, además, es necesario observar la evolución y el desarrollo de las habilidades gerenciales, dependiendo del avance de las empresas.

Se sugiere al lector ir abordando en orden los capítulos, y apoyarse de los recursos bibliográficos que aquí se sugieren.

Estilos de liderazgo

Dentro de toda organización es vital contar con un equipo profesional que tenga un alto nivel de liderazgo, creando dentro de cada área de trabajo los roles y los cargos que determinen las funciones que deben desempeñar para lograr así obtener los objetivos planteados en la organización. Un líder nunca ve a los funcionarios que son malos, cada persona tiene su punto a favor, un líder lo que hace es ubicarlos y encaminarlos para lograr así la mejor eficiencia estudiando sus actitudes para encaminarlos con los procesos de la compañía y se logre ser eficiente.

No todas las personas tienen la capacidad de ejercer el liderazgo; la personalidad del líder y la forma en la que trata a sus colaboradores son características que determinan el estilo de liderazgo que maneja. Dentro del mundo empresarial se definen múltiples tipos de liderazgo dentro de los cuales cabe destacar los más representativos.

Liderazgo autocrático

Básicamente se define que un líder es autocrático cuando sobre él recae el poder absoluto de sus colaboradores o empleados, donde las opiniones y sugerencias de los subordinados no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones dentro de los procesos en la organización.

Generalmente este tipo de liderazgo solo favorece a los altos mandos ocasionando que en ocasiones se generen tensiones que en la mayoría de los casos conlleva a que se tenga alta rotación de personal en la organización.

Liderazgo burocrático

Un líder burocrático se caracteriza por seguir todos los procesos al pie de la letra, es decir todo lo hacen tal y como se encuentra definido en los manuales de procesos siguiendo las reglas y los parámetros establecidos de una manera exacta para así conseguir que todas las tareas que se ejecuten dentro de su equipo de trabajo sean precisas.

Normalmente este tipo de liderazgo se maneja en las organizaciones que tienen serios riesgos de seguridad como lo son por ejemplo las empresas que trabajan con sustancias tóxicas o maquinarias pesadas.

Liderazgo carismático

Un líder carismático es aquel que inspira entusiasmo y positivismo a su equipo de trabajo de una manera activa y muy dinámica, la parte negativa de este tipo de liderazgo es que el líder se convierte en el centro del grupo de trabajo y en el momento en el que falte no será conveniente para la organización porque el grupo de trabajo tendrá una fuerte caída que perjudicará los objetivos de la empresa.

Liderazgo participativo o democrático

Un líder participativo tiene en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, generalmente invita a los miembros del equipo a contribuir con ideas que ayuden a mejorar los procesos que se están llevando a cabo, aunque al final es el líder quien toma la decisión.

Este tipo de prácticas ayuda a incentivar la satisfacción por el trabajo y ayuda a que cada uno de los integrantes del grupo de trabajo desarrolle habilidades.

Liderazgo *laissez – faire* (déjalo ser)

Este tipo de líder se constituye cuando deja que sus colaboradores trabajen por su cuenta monitoreando constantemente que se estén cumpliendo los parámetros establecidos pero sin ejercer presión a su equipo, realizando reuniones de rendición de cuentas donde cada colaborador muestre sus logros obtenidos.

Este tipo de liderazgo es más eficiente cuando se aplica en un equipo de trabajo que tenga bastante experiencia y conocimiento de los procesos de la organización.

Liderazgo orientado a personas

Está totalmente encaminado a organizar servir de soporte y desarrollar sus equipos de trabajo, es un estilo bastante participativo y tiende a incentivar la colaboración entre compañeros de una manera muy creativa.

Liderazgo situacional

Se caracteriza por dirigir a su grupo de trabajo utilizando el estilo de liderazgo que corresponde según las circunstancias y conocimientos de sus colaboradores.

Conociendo las habilidades de cada empleado este tipo de líder identifica el estilo de liderazgo más apropiado para aplicar en cada proceso, se puede hacer ascender la ganancia y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando.

El liderazgo situacional es una orientación dinámica para la trayectoria de una organización en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada situación que se presente.

Es evidente que existen varios tipos de liderazgo que se aplican de formas diferentes en cada organización, dependiendo de las necesidades de la misma. No todos los tipos de liderazgo

se aplican igual y por ende las estrategias que se apliquen no pueden servir de la misma manera en todas las empresas.

En base a la evolución que ha tenido la palabra liderazgo en los diversos campos donde es aplicado se ha podido comprobar con miles de observaciones a diferentes jefes, administradores, amas de casa, personas del común que en realidad los líderes o la iniciativa del liderazgo se gana día a día con base a nuestras experiencias y a las diversas situaciones que se afrontan con respecto a las responsabilidades que se dan bajo nuestro cargo.

En muchos aspectos el ser humano se afronta el liderazgo no solo podemos hablar a nivel empresarial, en cada familia hay alguien que lleva el papel de líder el cual muchas veces este lugar lo ocupa la madre o el padre de la casa, en cada barrio también hay quien ocupa el papel de líder, las alcaldías son las que lideran cada sector de las ciudades y en el país el presidente es aquel que lidera millones de ciudadanos.

Muchas veces pensamos que líderes son aquellos que representan a un grupo determinado de personas lo cual muchas veces es así, pero existen casos donde los líderes no son aquellos que van a la delantera de las personas si no aquellas que van a su lado, no dirigen a las personas, las apoyan.

Existen muchos aspectos por los cuales se caracterizan los líderes un ejemplo claro son los líderes naturales y participativos los cuales ponen por encima el apoyo a su equipo de trabajo y cada decisión la toman en conjunto tomando el punto de vista de cada integrante, son aquellos que trabajan por y para los demás, son motivadores y tratan de dar positivismo y seguridad a su equipo para llegar a las metas propuestas.

Pero existe también otro tipo de líder, el burocrático el cual piensa en el bienestar del grupo pero primero piensa en él y en cómo llegar a la meta por medio de sus conocimientos y de los planes ya realizados como tal es cerrado y autoritario.

También existe el líder autocrático el cual no tiene en cuenta opinión de terceros a estos únicamente les delega tareas y actividades este tipo de personas normalmente generan insatisfacción dentro de la fuerza laboral.

Por otro lado, existe el jefe carismático el cual se puede decir que es el jefe que no nació, se creó; sus ideales están en ser muy enérgicos y en el momento de expresarse ante sus colaboradores generan en ellos satisfacción, seguridad y entusiasmo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito ya que es aquel que los proyecta los guía y que gracias a su experiencia sabe que decir y cómo hacer para llevar a sus colaboradores al éxito.

Entre otros líderes a destacar también existe el jefe transformacional que a diferencia de los anteriores líderes antepone los intereses del grupo y piensa en segunda opción sus objetivos individuales, propone nuevas iniciativas, les gusta apoyar y ser apoyados por su grupo es bastante entregado a su equipo de trabajo.

Hay muchas formas por las cuales se puede destacar y distinguir a los líderes de la sociedad por ende existen otro tipo de personas que llevan a las personas al cumplimiento de sus metas en este caso se tomaron como ejemplo un par de tipos de líderes y aunque pensemos que hay algunos líderes que por fríos y calculadores son malos para la sociedad o empresa estamos equivocados ya que cada persona debería ser líder en cada una de sus acciones y no debe únicamente tomar un solo tipo de líder y llevarlo a cabo; se debería para cada momento de la vida del ser humano tener un poco de cada uno de los tipos de líderes ya que cada uno es necesario para asumir diferentes retos en la vida.

Por ende, no podemos únicamente seguir a las personas que creemos son nuestros líderes si no también tomarlos como ejemplos asumir nuestros riesgos y también llegar hacer líderes de nuestras propias sociedades.

Así como una empresa multinacional es la competencia de las medianas empresas que están a pies de la transformación; así debemos asumir los líderes que nos rodean no debemos dejar que únicamente ellos marquen el camino debemos alcanzarlos y sobrepasarlos; no se debe ser un ejemplo para las personas de nuestro núcleo familiar también se debe ser un ejemplo para todo aquel que ponga los ojos en nosotros y que a pesar de muchos obstáculos aún tienen propósitos y metas.

Ser líder se basa en el supuesto de que son personas que saben expresarse en forma completa, es decir que se conocen a sí mismos, saben cuáles son y como compensar sus fallas y como extender totalmente esas capacidades.

Idalberto Chiavenato, define el liderazgo como, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Entonces el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

En la actualidad hay varios tipos de liderazgo, como el autocrático donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, la coordinación de tareas y trabajos y la propiedad de calificación ya que genera las ventajas del control; los líderes burocráticos enmarcados por alineamiento. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso; Liderazgo carismático el cual logra captar una mayor confianza, entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás, entonces son personas dinámicas capaces de seguir un ritmo de dirección proactiva.

Liderazgo participativo, se destaca por saber escoger la mejor decisión satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades; Liderazgo '*Laissez-faire*', basado en una expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente; Liderazgo orientado a las personas completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos.

Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

Liderazgo orientado a la tarea los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos.

Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienen que pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo.

A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es un ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos104/sobre-liderazgo/sobre-liderazgo.shtml>).

Entre las capacidades más reconocidas de un buen líder se deben resaltar las principales como la iniciativa, la gestión, la forma de convocar, promover e incentivar con la mejor motivación al grupo objetivo. Todas estas características son importantes porque de ellas dependerá el éxito de las metas que se alcancen.

No podemos considerar que existan cualidades personales en un buen líder de las cuales dependerá el éxito del mismo, porque sencillamente no todas las personas que tienen excelente oratoria o excelente dominio de conversación pueden tener una mayor ventaja sobre una persona que sea tímida o reservada, sencillamente considero que la mayor cualidad que representa a un líder es la determinación y la firmeza que lo caracterice así, podrá transmitir seguridad a su grupo y su grupo creerá en él y lo seguirá.

Por lo tanto, es muy importante que el líder tenga claro sus objetivos y sus metas a dónde quiere llegar, porque es su responsabilidad transmitirlos al grupo con tanta entereza que le permita hacerlas realidad de la mejor manera.

Aquí también tocamos un punto muy importante relacionado con la forma en la cual se transmiten estas metas y objetivos y la credibilidad que se transmite.

Es válido enfatizar en que un buen líder no es aquel que por medio de amedrantar a su equipo y/o grupo de trabajo alcanza sus metas, porque en realidad cuando se hace de esta forma realmente no se logra un éxito rotundo, de hecho puede ser un éxito circunstancial que en cualquier momento puede desplomarse, porque el verdadero éxito de un buen líder es guiar a su equipo con firmeza, pero con un gran corazón, lo que le permitirá nunca atropellar a sus integrantes, no crear asperezas en el grupo y adicional a esto se ganará el verdadero respeto de los mismos.

No es lo mismo que un líder genere respeto hacia su grupo a que genere terror y que las personas que pertenecen al mismo ejecuten las actividades por obligación sin gusto, porque siempre que se hacen las cosas con amor, con sentido de pertenencia y con verdadera responsabilidad es cuando realmente se evidencian acciones y resultados concretos y duraderos, al contrario de realizar acciones sin estas motivaciones.

Lo ideal es que un líder goce de diferentes herramientas para lograr sus objetivos de forma dinámica y creativa, siempre pensando en los resultados, pero también evaluando al 100% los medios por los cuales está llegando a estos.

Aquí podemos resaltar diferentes tipos o clases de líderes que se caracterizan algunos por diferentes cualidades, por ejemplo, como lo he resaltado en este escrito podemos encontrar el líder clásico que hereda el poder dependiendo de su cargo o su grupo familiar, tenemos otros que son líderes por su carisma, lo que les permite ser entusiastas y entusiasmar a su equipo, por lo tanto, las personas que lo siguen siempre están satisfechas y entusiasmadas con él.

Podrían enumerarse miles de formas de ver el liderazgo y siempre dependerá de la percepción que tiene el grupo de su líder, muchos lo podrán ver como el entusiasta, el carismático, el que merece respeto, el intelectual y demás.

“Mi trabajo no es ser agradable con la gente. Mi trabajo es tomar a estas grandes personas y empujarlas a ser aún mejores” Steve Jobs.

El líder nace o se hace, es una incógnita que por muchos años ha sido tema de discusión por muchos teóricos y grandes pensadores del mundo. Los grandes líderes se conciben desde tiempos inmemorables en donde los sistemas, métodos y teorías de liderazgo inician y vienen evolucionando hasta la actualidad.

Pero para ahondar en este tema tan complejo debemos describir a que nos referimos cuando hablamos de liderazgo este es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (tomado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>).

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

A través de los tiempos desde los primeros mentores en teorías del liderazgo como lo es Max Weber y sus diferentes formas de definir el liderazgo, hasta la actualidad las perspectivas y definiciones han variado, y las características de un buen líder deben complementarse y evolucionar, así como evoluciona los mercados en los cuales se desenvuelven.

Actualmente se conciben diferentes tipos de liderazgo como métodos y/o teorías tomadas, para ser aplicada en las organizaciones, algunas de ellas son:

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.
- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- Liderazgo paternalista: su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.
- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama.
- Liderazgo longitudinal: también llamado “liderazgo piramidal”, es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos104/sobre-liderazgo/sobre-liderazgo.shtml>).

Pero el líder no lo podemos describir en una sola de estas definiciones, el líder actual o el líder que el mercado actual exige debe ser una persona íntegra, que convine la mayor cantidad de características mencionadas anteriormente, las nuevas teorías mencionan que el nuevo líder debe ser una persona gestionaora íntegra, la cual promueva y exprese la confianza a sus colaboradores, que es abierto a los comentarios y aportes al mejoramiento de los procesos y actividades de la organización.

Pero el líder moderno no solo es abierto a los comentarios y nuevas opiniones, el líder actual debe ser un pensador analítico, dispuesto a actuar y asumir las consecuencias de sus actos, debe ser una persona ética, creativa, innovadora, poseer excelentes cualidades de comunicación, disponer de visión y ante todo desarrollar el trabajo en equipo.

Pero con tantas cualidades que exige el entorno actual, ¿Qué podemos hacer para que todas o la mayoría de ellas se desarrollen?, como implementar los nuevos sistemas de liderazgo en un momento tan complejo, como lo es el cambio generacional en donde el pensamiento clásico y las nuevas generaciones con pensamientos modernos, buscan encaminar sus esfuerzos hacia el lugar donde cada uno se sienta más cómodos.

Estos son algunos de los retos que el siglo XXI trae para los nuevos líderes, encaminándolos hacia una continua y rápida evolución de los procesos y pensamientos.

En este punto es en donde el nuevo líder florece sacando lo mejor de las nuevas teorías y las clásicas, fusionando sus principios y aplicándolos de forma dinámica al mercado y los nuevos sistemas de dirección.

Para concluir se puede afirmar que el líder es aquella persona que está a cargo de toda situación, aun cuando no le haya sido asignada esa responsabilidad, el líder es aquel que en lugar de repartir, funciones se acerca a cada persona, demuestra cómo y cuál es el camino y como debe realizar su función, este es el tipo de liderazgo que exige el nuevo milenio, el cual permite el crecimiento, humano y profesional de los colaboradores en cada organización, que permitan una participación activa una toma de decisiones colectivas.

Habilidades de la lectura

Dentro de las habilidades de lectura encontramos varios consejos que nos ayudaran a comprender e interpretar mejor los diferentes tipos de lectura.

Entre los consejos más prácticos están:

- Experimentar el placer de la lectura y practicarla.
- Utilizar la lectura como instrumento de aprendizaje, investigación y recreación.
- Diferenciar los tipos de lectura: exploratoria, informativa, de comprensión y recreativa.
- Enseñar los distintos ritmos de lectura que existen (dependiendo el tema) pues todos llevan un ritmo distinto.
- Analizar la lectura de los libros valorando su portada.
- Saber diferenciar las lecturas de información e investigación, que fuentes debemos utilizar, y guiarnos con las lecturas universitarias.

Dentro de la lectura contamos con bastantes herramientas de aprendizaje entre ellas tenemos el mapa conceptual el cual nos ayuda a representar la información de un texto en forma

gráfica, nos permite plantear mensajes conceptuales, nos facilita de gran manera el aprendizaje como la enseñanza.

Dentro de los mapas conceptuales como tal no existe una manera única de trazar los contenidos de un texto para representar una idea como tal van de acuerdo a la necesidad del lector.

En su concepción original los mapas conceptuales son un instrumento que nos brinda plena libertad para plasmar nuestras ideas en un determinado contenido, dentro de sus cualidades un mapa conceptual nos permite organizar la información, sintetizarla y presentarla de una manera entendible a nuestros lectores y dinámica para así generar en ellos un interés por lo que escribimos.

Dentro de las claves más relevantes para hacer un mapa conceptual encontramos las siguientes:

- Identificar las palabras claves del texto y listarlas.
- Ordenar los conceptos. Colocar los más generales en la parte superior y gradualmente colocar los demás para así finalizar nuestro mapa.
- Conectar los conceptos con líneas y con una o más palabras claves que defina la relación entre ellos. Que expliquen el significado de la relación.
- Agregar ejemplos debajo de los conceptos correspondientes.
- Si se encuentran errores, reconstruir el mapa.

Para finalizar podemos explicar que los mapas conceptuales son una herramienta práctica y efectiva dentro de la lectura.

Habilidades de administración del tiempo

En la actualidad, a menudo reprochamos que el tiempo no es suficiente para nosotros, que no nos alcanza, que se pasa muy rápido, a tal punto que en ocasiones el tiempo pasa en un abrir y cerrar de ojos, pero en realidad es cierto que el tiempo transcurre de forma acelerada, o somos los seres humanos los que no sabemos administrar el tiempo que tenemos, los que no programamos nuestras actividades, y disponemos de un determinado tiempo para la realización de las mismas.

Pues para los griegos la importancia del tiempo se divide en seis características, de esta forma el tiempo es igualitario, inelástico, indispensable, insustituible, inexorable e invaluable, por ende el hecho de administrar el tiempo es considerado un arte, en el que el tiempo se debe utilizar para beneficiar a las personas o a las sociedades, es el adecuado manejo de los recursos en este caso nuestro recurso es el tiempo, así pues el tener una administración adecuada de nuestro tiempo es administrar de forma adecuada la vida y el administrar inadecuadamente el tiempo es malgastar la administración de la vida.

Así mismo en la actualidad el tiempo es considerado como uno de los elementos que se encarga de equilibrar el tiempo del trabajo, el estudio, la vida social y la familia, lo cual permite que la vida se divida en un sistema de ejes, en cuatro tipos de relaciones, siendo estas; la importante urgente, la no importante urgente, la importante no urgente y la no importante urgente, pero para que este equilibrio se pueda dar es estrictamente necesario que nosotros como seres humanos nos tracemos metas, revisemos prioridades, organicemos nuestras actividades, cumplamos los plazos que nosotros mismos nos ponemos pero ante todo que realicemos una autoevaluación que nos permita evaluar cómo vamos en nuestro proceso y que debemos corregir para tener un adecuado manejo del tiempo.

Si bien es cierto el priorizar es una actividad fundamental dentro del proceso de la administración del tiempo, es por ello que al revisar las prioridades estas nos deben llevar a realizar actuaciones en forma correcta que permitan alcanzar los propósitos que se tienen sobre la prioridad, o que permitan dirigirnos a la misión o la visión que tenemos.

Los roles, equivalen a responsabilidades que adquirimos, pero cada rol contiene cuatro necesidades; físicas, espirituales, sociales y mentales, el éxito del desempeño de un rol, radica en que nosotros logremos el equilibrio de estas cuatro áreas, lo cual para muchos parece algo casi imposible, pero en realidad si se tiene la actitud, la vocación, el interés, y ante todo la disposición no es nada difícil de lograr y por el contrario si será de gran ayuda para ayudarnos a ser siempre los mejores en lo que hacemos, utilizando el tiempo necesario.

El seleccionar las metas de cada rol es algo fundamental, en especial para cualquier líder, en donde se deben establecer metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo, es por ello que se sugiere establecer metas semanales, que nos permitan alcanzar las metas propuestas inicialmente, esto mediante el desarrollo de cuatro habilidades humanas para administrar adecuadamente el tiempo como los son; autoconocimiento, conciencia, voluntad independiente, e imaginación creativa, para lo que se recomienda crear un marco de toma de decisiones para la semana, la urgencia con la importancia a largo plazo, las necesidades percibidas con las necesidades fundamentales y las áreas y actividades de la dirección.

Teniendo en cuenta los factores llamados “ladrones del tiempo”, es evidente que no es un concepto de solo papel sino que en la vida real de las compañías ocurren y más frecuente de lo que muchas veces se cree, siempre en cualquier compañía se encontrará al personaje que presente cualquier excusa para retrasar las actividades que le corresponden a él, y al final llevan a un retroceso en los procesos de las compañías; en muchas ocasiones esto se presenta por una comunicación desacertada al interior de la empresa, por desinformación de los procesos, más sin embargo el nivel gerencial debe adoptar medidas para mejorar estas fallas, y poder establecer tanto en los gerentes, y a los demás recursos humanos de las compañías compromiso y empoderamiento a fin de optimizar procesos, es decir hacerlo cada día mejor al menor tiempo posible debido a que el tiempo es uno de los factores fundamentales en los procesos organizacionales y es uno de los recursos más escasos con el que se cuenta.

Una organización que maneje de la mejor manera el tiempo de sus empleados logrará obtener mejor rendimiento en cuanto a posicionamiento y abarque de los mercados, permitiéndole crecer con el paso de los años, para los clientes será una de las primeras opciones en la que pensarán al elegir un proveedor, debido al buen reconocimiento que se dará como empresa por el desarrollo de procesos de calidad con el uso mínimo de tiempo.

Habilidades de creatividad

¿Qué es la creatividad?, realmente, existen diferentes argumentos, según estudios realizados y según personajes creativos. Desde este punto de vista se plantea o se establecen diferentes conceptos para aquello de ¿Qué es la creatividad?

La creatividad es una habilidad que todos tenemos y desarrollamos en nuestro día a día, en diferentes campos como son: la familia, el trabajo, la universidad, los amigos, el entorno que nos rodea, esto nos ayuda a vivir y experimentar nuevas ideas, nos permite relacionarnos y desempeñarnos en diferentes situaciones de la vida cotidiana.

Es allí, donde se da la importancia que tiene la creatividad para todos estos aspectos. Se podría resaltar este concepto, como un pilar que conlleva a la competitividad de las personas, en todo aspecto.

Estudios realizados señalan que gracias a la creatividad, las empresas funcionan, los procesos y demás actividades desarrolladas por los hombres, además de esto mediante investigaciones se muestra que no hay que ser un experto y conocer todo sobre el tema, si no romper paradigmas, soñar, tener un potencial fuerte e innovador, de calidad y así desarrollar la creatividad.

En el mundo actual, la creatividad es indispensable, es una forma de competir y alcanzar lo deseado, esto nos ayuda para programarnos a futuro, cumplir todas las metas a nivel personal, profesional, y laboral, siendo líderes, capaces de responder y dar solución a un problema o a una necesidad, desarrollándonos en diferentes contextos, por medio del trabajar en equipo, coordinación y organización.

Una frase que resalta la creatividad es la siguiente:

“Me lo contaron y lo olvide”

Lo vi y lo entendí,

Lo hice y lo aprendí”.

Lo importante es que las ideas, sueños, experimentos, por más locos que sean no pueden quedarse en que me contaron, lo vi, sino, en contraparte lo hice, lo viví, lo experimente, lo investigue, lo transforme, hice la diferencia, dando como resultado enriquecimiento personal y profesional, dar solución a una necesidad, satisfacción para sí mismo y para los demás.

Fases del pensamiento creativo

Todos debemos tener creatividad especialmente como futuros gerentes, o líderes de alguna organización, a nivel gerencial debemos tener, originalidad, inteligencia relativamente alta, fluidez verbal y proyección hacia el futuro.

Para que un gerente o líder pueda construir su vida basada en un alto rendimiento o desempeño debe implementar, la confianza, el liderazgo, la buena comunicación de parte del hacia sus empleados o personas allegadas en su vida personal, debe tener un claro entendimiento acerca de los objetivos que tiene establecidos en su vida cotidiana o en su ambiente laboral.

Debemos aprovechar nuestros conocimientos y habilidades al máximo no solo en el lugar donde trabajamos, sino también en nuestra vida cotidiana,

Es necesario ser "integrales" es decir aquellas personas que no se conforman con solo observar un problema, sino desear y sentir la necesidad de sobre el origen o la causa del problema por el que estamos pasando.

Todos debemos implementar la herramienta del *coaching* para lograr un mejor desarrollo de nuestras habilidades, el método de liderazgo ayuda a que las personas.

Podamos tener la capacidad de trabajar en equipo y así mismo manejar y resolver las diferentes situaciones que se presenten en nuestro ámbito laboral y personal.

Las personas que manejan el *coaching* tienen la destreza de trabajar eficientemente no solo individual, también trabajar en equipo y manejar de manera adecuada la motivación, la comunicación, el manejo de conflictos y de negocios, permitiendo así el logro de los objetivos propuestos durante su desempeño laboral y personal.

Todos debemos implementar la mejora continua ya que nos permite corregir nuestros errores con el fin de desarrollar potencialidades, asistiendo al de nuevas maneras de ser y hacer nuestros objetivos a ejecutar.

Es así como el efectivo es aquella caracterizada por el positivismo y en el momento de tomar decisiones hay que tener en cuenta los diferentes factores que lo hacen reaccionar frente a las situaciones.

A partir de la interacción de estos permiten que cada uno de nosotros tengamos implicaciones en la creatividad y en el aprendizaje, es decir que dependiendo de nuestras capacidades cognitivas podamos tomar una decisión oportuna.

Inhibidores de la creatividad: esto nos indica que es cuando tenemos mucha presión psicológica y esto hace que se perturbe la parte de la creatividad pues hay personas que desarrollan más la creatividad que otras pues influye en el tipo de educación que se tenga ya que algunas instituciones tienden a enseñar más la lógica.

Tenemos 2 tipos de inhibidores que son individuales de la creatividad y las organizaciones de la creatividad. Los individuales de la creatividad trata de nuestra vida cotidiana ya que siempre entramos en un estado de confort por miedo a experimentar diferentes momentos, a cometer errores, también el manejo del tiempo ya que nos impide tener o desarrollar la creatividad.

Y las organizacionales de la creatividad se dirigen más hacia la parte laboral del porque su desempeño puede ser frustrado por no arriesgarse, cuando hay un acto o un hecho que es premiado esperar un estímulo o falta de un buen clima laboral.

El líder permite que se proyecten nuevas ideas así no sean viables pienso que es darle la oportunidad de escuchar al empleado así la idea no sea la más apropiada pueden aprender cosas nuevas contando con su opinión o sus ideas es un estímulo que se les da al personal en tener los en cuenta.

Como se mencionó anteriormente este espíritu nace desde un ambiente laboral en una toma de decisiones buscando el bienestar de cada uno de su grupo laboral empezando por el jefe o líder mostrando humildad confiando en la responsabilidad que cada uno de sus empleados tienen escuchando sus propuestas que inconscientemente en una leve explicación se pueden captar ciertas ideas para que así mismo la creatividad surja.

Motivación, habilidad elemental del directivo

Para esas personas que cuentan con personas a cargo una de las cosas más importantes que debe aprender es la motivación, esta es muy importante para el desarrollo de una organización, pero una de las cosas que se debe tener en cuenta es que la percepción de motivación para cada persona puede cambiar según el tipo de empresa o el cargo que desempeñe.

Una de las cosas que se debe tener en cuenta a la hora de motivar a nuestro personal es que se puede volver a la percepción del trabajador como una obligación de la compañía, por lo tanto no llega a satisfacer del todo a las personas o lo hace por un corto periodo de tiempo. para tener una motivación adecuada con nuestros colaboradores se debe conocer primero que desean qué expectativas tienen de su cargo, que pueden aportar a la compañía, además de que ellos también prefieren un ambiente de honestidad donde se les diga que se espera de ellos cual es la razón de ser de la empresa.

Es importante tener un buen sistema de retroalimentación a los empleados y que al mismo tiempo sus labores les presente retos nuevos, la motivación de las personas puede variar dependiendo el tamaño de su aporte con el desarrollo de unos procesos en los que está trabajando, de las diferentes cosas que pueda aprender de su equipo, y de los resultados que se halla trazado cada persona.

Todo esto no quiere decir que el carácter económico no sea una motivante para las personas pero más que esto las personas esperan hacer un buen trabajo en las labores que se le han sido asignadas, con esto espera reconocimiento por parte de sus superiores incluso de sus

compañeros ya que esto para las personas conducirá a recompensas salariales como bonos o incrementos.

Es importante que antes de todo esto los directivos realicen un estudio a su empresa con esto darse una idea de cómo está funcionando y como es el desempeño de sus colaboradores, pasando al cómo se sienten las personas trabajando en nuestra organización, dependiendo los resultados de esto se analiza, si la organización puede darle lo que desean, antes de continuar es importante reconocer que las personas aunque aparentemente estén felices siempre hay algo que se puede mejorar y al tener un equipo motivado el rendimiento será mucho mejor, continuando con lo anterior la empresa debe darle a las personas lo equivalente entre lo que desea y lo que quiere haciéndole saber que lo que se le entrega se lo ha ganado con su esfuerzo.

Según Maslow todo lo que las personas hacen es por necesidad y por su desarrollo como persona por lo tanto se deben juntar los principios de la administración para darle una adecuada motivación tanto a cada persona como a su trabajo de equipo.

Existe diversidad de necesidades desde la más compleja hasta la más fácil, en la mayoría de las necesidades se les da una prioridad desde la inferior hasta la superior, siendo más fácil dar solución a las inferiores; hay varios medios para satisfacer los tipos de necesidades, cuando se satisface una necesidad no es sinónimo de motivación dado que al cubrir una necesidad con una motivación puede que salgan más necesidades y diferentes dimensiones, cuando se van a analizar los tipos de necesidades que pueden existir entre los colaboradores se tiene que elegir con mayor cuidado por motivo de que puede que haya un decaimiento porque puede que no se estén supliendo las necesidades prioritarias y lo que se está buscando.

Adquirir experiencias profesionales no solo la satisfacción de lo realizado va más allá de proponerse una meta.

Las principales motivaciones de los directivos se basan en: económicas que es teniendo un reconocimiento en el aumento de su salario, adquisición de experiencias para tener una hoja de vida más ampliada y obtener más conocimientos.

Las expectativas del directivo son poder cumplir con los objetivos establecidos por el colaborador, lo que se busca es que el nivel de desempeño aumente, que se tenga mayor esfuerzo y motivación, poniéndole empeño a cada labor a realizar y teniendo en cuenta con qué fin se realizaron las actividades, que probabilidades hay para poder cumplir el objetivo y que beneficios me traerán.

Negociación como habilidad

En los tiempos de hoy en día en los cuales todos los campos del mundo se fortalecen y desarrollan, se presenta la negociación como una habilidad que permitirá el alcance de objetivos, acuerdos, desarrollo de problemas o malentendidos, etc.

Es de principal importancia entender que es un proceso continuo que involucra relaciones e intercambios, compartiendo un deseo en común que trascenderá en el tiempo.

La negociación es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un proceso dado como conflictos o fines comerciales, cada día en la vida de una persona se está negociando constantemente y el valor principal pertenece a la comunicación, una comunicación que debe ser eficaz y oportuna como en el caso de **la negociación cara a cara** la cual es decisiva porque es cuando se pueden concretar las expectativas y objetivos propuestos, los resultados de la negociación dependerán de la preparación que se tubo además del manejo destreza e intercambio de palabras que llevaran al éxito.

Se presenta la **negociación ganar y ganar** la cual permitirá establecer una estrategia de negociación que logre alcanzar acuerdos beneficiosos para las partes implicadas, teniendo en común un equilibrio que genere confianza para futuros enlaces.

La negociación y la habilidad en la comunicación

Un buen negociante debe dominar la habilidad de la comunicación, saber en qué momento utilizar los tipos de comunicación, verbal, no verbal y quinestésica, para un cierre de negocios efectivo. Debe dominar los diferentes medios de comunicación que en la actualidad utilizan las empresas para brindar una mayor cobertura del servicio; (internet, redes sociales, páginas web, vía telefónica, atención personalizada entre otras).

Con el fenómeno de la globalización las negociaciones han dado un giro interesante que todo alto ejecutivo o gerente debe conocer. Es de gran importancia dominar técnicas de comunicación asertiva con las que se sea capaz de interactuar con representantes de empresas de diferentes países, lenguas culturas y tradiciones; a esto se le llama habilidad de comunicación multicultural.

La importancia de la negociación

Para realizar negociaciones a largo plazo con empresas de diferentes culturas, se debe estudiar a fondo el comportamiento de la comunidad, su estilo de vida y sus tradiciones para no fracasar en la negociación, yendo en contra de esto.

Negociación Internacional

Las empresas deben contar con personal que tenga completamente desarrollada la habilidad de negociación ya que en esta era no se habla de negocios locales, regionales o incluso nacionales, sino internacionales. Los países han firmado diferentes acuerdos comerciales

que permiten la interacción entre mercados, lo cual hace que haya mucha más oferta y competencia.

Liderazgo negociador

Los directivos que lideren una organización deben fomentar la capacidad negociadora en todos sus colaboradores, capacitándolos y orientarlos en un mundo de negocios cada vez más competitivo.

Si los subalternos no identifican un liderazgo negociador, no se esforzarán por hacer parte de los negocios y sentirán ajena esta labor, que en realidad los beneficia a todos.

Variables en el proceso de negociación

Entendiendo la negociación, es indispensable conocer los componentes y variables. Se entiende que la variable de negociación es todo aquello directamente relacionado con el acto de la negociación.

Marco de la negociación

Lugar donde se desarrolla la negociación; éste abarca desde el lugar de los encuentros o entrevistas hasta las costumbres de las partes, los modos de negociar, el idioma, el entorno físico, las presiones sociales, y los aspectos jurídicos y económicos.

Las personas o las partes

Son los actores principales del proceso de negociación. Pueden ser un proceso de negociación normal y cotidiana, o que existan desacuerdos, opiniones encontradas, intereses personales y disputas por mantener el poder. Las tres premisas que deben cumplirse para que una negociación finalice con éxito son: estrategia, táctica y concluir con un acuerdo, convenio, contrato, o negociación y acuerdo de voluntades.

Variables secundarias de la negociación

El tiempo, confianza, transacción, el espacio, perfil de los negociadores, rol o estatus de los negociadores, protocolo de la negociación, la comunicación, habilidad elemental y la presentación.

Etapas y procesos de la negociación

Ya vistas las variables de la negociación, ésta puede ser visualizada como un proceso, y como tal está compuesto por pasos y etapas.

■ Personalidad del negociador

Toda persona tiene tres estados del yo: padre, adulto y niño. De lo anterior se deduce que son tres etapas por las cuales pasa todo individuo.

■ Problemas que enmarca una mala negociación

Hay dos eventos significativos que revolucionaron el mundo, ocurridos a finales del 2007:

- 1. El rey Juan Carlos I de España y su nula capacidad negociadora:** que habla del rey Juan Carlos I de España quien dijo al presidente de Venezuela en su momento Hugo Chávez “¿Por qué no te callas?” Este caso es el reflejo de las deficiencias en las habilidades interpersonales de estos dos personajes, uno rey y el otro presidente de uno de los países más grandes de América Latina. El comportamiento denota poca o nula habilidad para negociar, así como bajo nivel de inteligencia emocional, en una cumbre mundial donde se reunieron personalidades para negociar aspectos macroeconómicos de sus países.
- 2. Huelga en el servicio de transporte y en el sector energético de Francia:** este es otro caso que dio la vuelta al mundo en 2007.

Toma de decisiones, esencia de la dirección

Uno de los aspectos más importantes dentro del sector laboral, es la toma de decisiones. No obstante, este proceso lo llevamos a cabo frecuentemente, aun cuando no lo notemos.

Por ejemplo, si vamos a comprar algún determinado producto y existen dos lugares en donde éste se encuentra a la venta, debemos decidir en dónde comprarlo o incluso, si realmente nos conviene hacerlo.

Este tema es indispensable sobre todo en las empresas o negocios (sean de la magnitud que sean), pues una resolución mal tomada, puede llevarlos a un mal término. Por tal razón, las personas encargadas de la toma de decisiones, deben estar capacitadas y saber ampliamente todas las características y pasos de este proceso. Siempre que se piensa en dar solución a un problema, o de escoger un determinado rumbo a nuestras vidas, o simplemente, cualquier actividad que realicemos; se habla de la toma de una decisión.

Si algo caracteriza el trabajo de dirección es la toma de decisiones. Con ella se inician los procesos en las organizaciones y están presentes en todas las funciones y actividades del que dirige. Decidir es elegir entre varias alternativas, implica recopilar y valorar informaciones, generar opciones, establecer prioridades, proponer planes de acción, entre otras cosas. Debe tenerse en cuenta el tipo de problema que se quiere resolver, la información con que se cuenta, las circunstancias de ese momento y del futuro en que se ejecutará lo que se decida. Los especialistas proponen procesos analíticos para la toma de decisiones.

Por tanto, el primer paso en la toma de decisiones es identificar el problema sobre lo que es necesario decidir. Una de las habilidades principales de un dirigente es su capacidad para identificar los problemas principales, es decir, las situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización.

Trabajo en equipo y manejo de conflictos

La integración del trabajo en el grupo de su organización, así como generalizaciones teóricas y prácticas que le permitirán desarrollar sus habilidades de observación, análisis e intervención en los procesos de equipo y el manejo de conflictos, se consideran problemas y oportunidades para mejorar, para lograr un mejor proceso de sus habilidades.

La cultura organizacional y el trabajo

Toda organización posee una visión, misión, valores y metas, en cuanto a calidad de liderazgo, comunicación y dinámica. Se relaciona con un entorno social de variantes que influyen en la organización. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en la que las actitudes de los empleados y los factores situacionales pueden causar motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto.

Se identifica cuatro modelos de comportamiento organizacional para llegar a los objetivos y el clima de trabajo:

El autocrático, autoridad sobre el empleado para un nivel de desempeño.

El de custodia, motiva a su empleado en sus labores.

El de apoyo, liderazgo del directivo.

El colegiado, logro de una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Dentro de la dinámica de un grupo se diferencian dos sentidos básicos de relación de los integrantes: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

Cuando se forma parte de un grupo hay un efecto importante en los hábitos y rutinas cotidianas: el tipo de autoridad, las normas, los reglamentos, los modos de ser de los otros miembros, la tensión de todos o solo algunos que impactan los objetivos y el clima del trabajo.

Qué es un equipo de trabajo

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por tener rasgos muy definidos que los diferencian de otros grupos.

Sus integrantes son participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del grupo. La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes.

Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal

En la actualidad la responsabilidad en las organizaciones es un tema que se puede lograr rompiendo esquemas que están constituidos al interior de las áreas, para estos es necesarios comenzar a cambiar las actitudes de las personas que conforman estas áreas ya que esto va a darles una mayor autonomía y responsabilidad.

Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo

Tiene que ver en el proceso de entendimiento al momento de interactuar con más personas para mejorar las relaciones. Existen varios métodos como tener un ambiente propicio para el trabajo en equipo donde las personas que lo conforman puedan desarrollar diferentes competencias como:

Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas, habilidades de diagnóstico en situaciones sociales interpersonales y con el grupo, entre otros.

Dificultades que enfrentan los equipos de trabajos

Podemos encontrar que en los equipos de trabajo se presenta poca confianza entre sus integrantes, falta de compromiso, falta de interés por los resultados que quieren obtener, falta de una comunicación asertiva, no quieren asumir responsabilidades, para cambiar estas actitudes deben de focalizarse en tener una mejor conducta ante lo que quieren hacer, y lo que hacen para obtener mejor resultados.

Características de los equipos efectivos:

1. Definición del concepto de conflicto.
2. La nueva cultura laboral.
 - Necesidad de una nueva cultura laboral.
 - Bases para una nueva cultura laboral.

Generadores de conflicto

En principio debemos comprender que cuando no se acepta que los conflictos existen, se puede llegar a que algunas personas odien su trabajo, para esto, debemos identificar los tipos de conflictos que existen, que son:

- Conflictos intrapersonales.
- Conflictos interpersonales.
- Conflictos personales/funcionales.

Estudios recientes indican que en el 88% de los casos, las empresas no reaccionan o bien no intervienen ante los conflictos laborales, que cuando se presentan, no sólo afectan a los trabajadores implicados sino que pueden deteriorar considerablemente el ambiente de trabajo e incluso pueden afectar los resultados.

Ante un conflicto laboral, se recomienda actuar y buscar ayuda de empresas especializadas o de expertos en recursos humanos para afrontar y solucionar los conflictos laborales o en su caso recurrir a un superior como último recurso procurando no sonar excesivamente quejoso.

Antes de llegar al punto de requerir ayuda de un externo o de un jefe inmediato se debe procurar poner en práctica las siguientes recomendaciones:

- Detectar el problema a tiempo y actuar sin demora.
- Ver el problema con perspectiva amplia.
- No imponer la paz.
- Crear la atmósfera adecuada.
- Tener clara la solución.

Antes de una reunión con los empleados, debe haber una previa información. Se debe tratar de entender la naturaleza del conflicto e idear una solución.

Dejar que se expresen, escuchar sus puntos de vista, pero no ser comprensivo con sus razones.

No tomar partido.

Recordar que ambos tendrán que ceder y cambiar su actitud para resolver el problema.

Realizar un seguimiento de la situación.

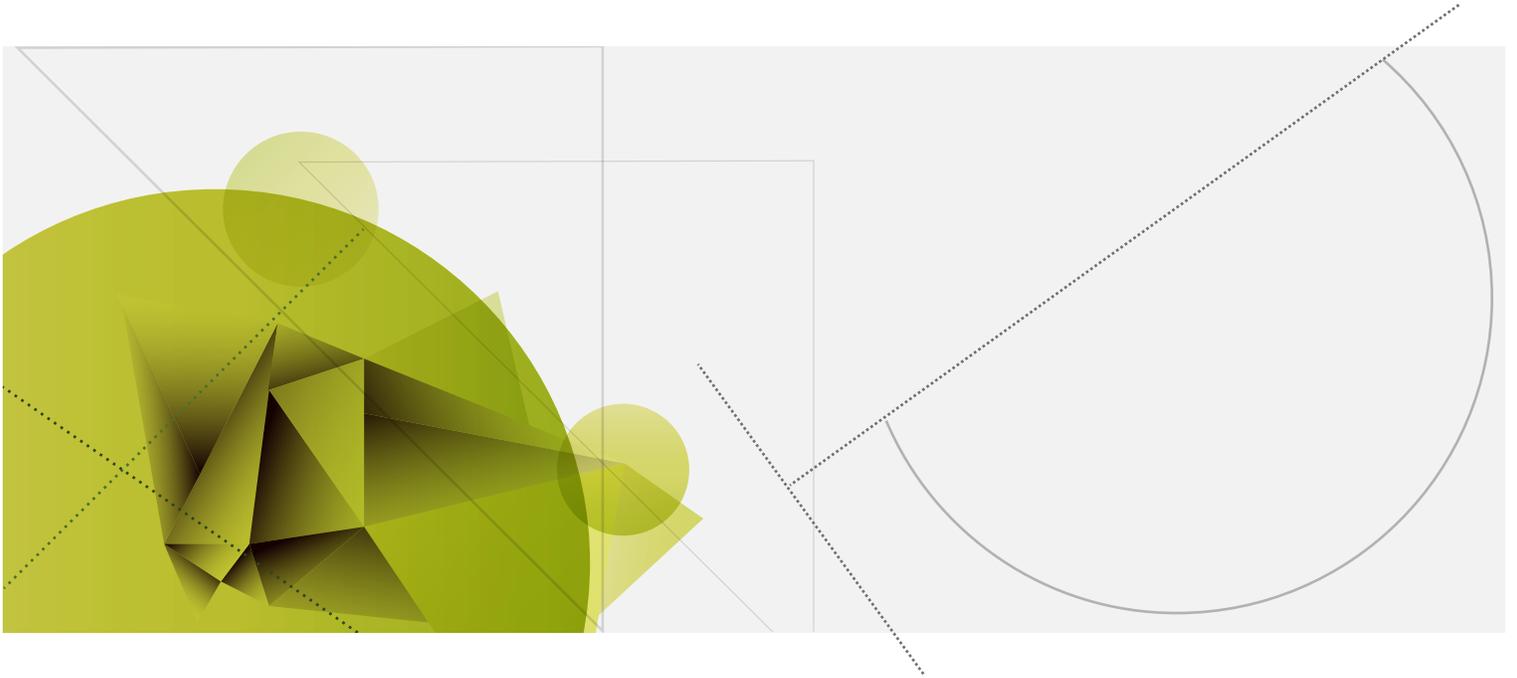
No dar por solucionado el problema.

Realizar una evaluación periódica del éxito del proceso tanto a nivel individual como colectivo, y si la situación mejora se debe reforzar la sensación de éxito con elogios verbales (tomado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/122005/Habilidades_Directivas_2da_Ed_Berta_E._Madrigal_Torres.pdf).

Bibliografía

- **Bruce, A. & Pepitone, J. (1999).** Tenga a su equipo motivado. Ed. Mc. Graw Hill.
- **Casares, D. (1995).** Capacidades para dirigir. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- **Cleland, D. (1990).** Project Management. Strategic Design & Implentation.
- **Cottle, D. (1990).** El servicio centrado en el cliente. Ed. Díaz de Santos.
- **De Bono, E. (1986).** Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera. Ed. Plaza y Janés.
- **Fred, D. (1997).** Conceptos de administración estratégica. Ed. Prentice-Hall.
- **González, P., Silva, M. & Cornajo, J. (1996).** Equipos de trabajo efectivos. Ed. EUB.
- **Kennedy, G., Benson, J. & Mc Millan, J. (1990).** Cómo negociar con éxito. Ed. Deusto.
- **Touzard, H. (1981).** La mediación y la solución de conflictos. Ed. Herder.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO