

Habilidades gerenciales y clima organizacional

Autor: Alexandra Liliana Monroy M.



Habilidades gerenciales y clima organizacional / Alexandra Liliana Monroy M., / Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-53-9

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

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA GERENCIA EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
© 2017, ALEXANDRA LILIANA MONROY MACHADO

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.

Habilidades gerenciales y clima organizacional

Autor: Alexandra Liliana Monroy M.





Índice

UNIDAD 1 Cliente interno

Introducción	6
Metodología	7
Desarrollo temático	8

UNIDAD 2 Clima organizacional

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

UNIDAD 3 Manejo de conflictos y negociación

Introducción	28
Metodología	29
Desarrollo temático	30

UNIDAD 4 Comunicación organizacional

Introducción	38
Metodología	39
Desarrollo temático	40

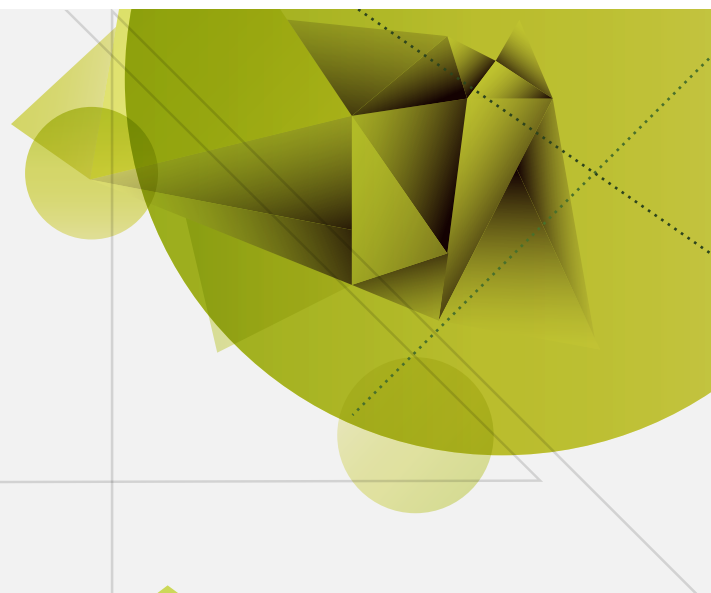
Bibliografía	48
--------------	----



1

Unidad 1

Cliente interno



Habilidades gerenciales y
Clima organizacional

Autor: Alexandra Liliana Monroy M.

Introducción

Hasta los años 90, el recurso humano de las organizaciones, no era considerado ni valorado dentro del quehacer empresarial, aun cuando, las organizaciones, evolucionaban para convertirse en estructuras sólidas y competitivas, sin embargo, Bueno, Rodríguez y Salmador (1999), afirman que “El talento humano es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa”.

Partiendo de esta premisa, se hace necesario para cualquier organización, el análisis y estudio de este capital, frágil y fuerte a la vez, pero vital para la existencia de cualquier organización.

Se requiere por parte del estudiante un compromiso claro frente a la preparación de los temas de esta unidad y su participación activa en las diferentes actividades propuestas.

Cliente interno**Endomarketing o marketing interno**

- Evolución del concepto.

Etapas del endomarketing**Modelos de gestión del endomarketing**

- Modelo de Berry (1981)
- Modelo de Grönroos (1990)
- Modelo de Rafiq y Ahmed (2000)

Del proveedor interno al cliente interno**Plan de mercadeo interno****Cliente interno**

El concepto de cliente interno surge en la década de los 80's, como resultado de la aplicación de la teoría de la calidad de Deming, donde se evidencia a través de la cadena de valor, la incidencia que tiene el recurso humano en los resultados de producción. Es así que cada empleado inicia su proceso a partir de un proceso anterior (inputs/entradas), llevado a cabo en la misma organización, elaborando al mismo tiempo productos (outputs/salidas) para otros procesos internos y así sucesivamente, hasta llegar al cliente externo o comprador. Es decir, todos los empleados son proveedores y clientes dentro de una misma organización.

Lo anterior da como resultado el uso de las herramientas del mercadeo tradicional hacía el interior de la empresa, naciendo así el endomarketing o marketing interno, que busca fortalecer la relación empleado-empresa, haciendo que el personal haga propio los principios organizacionales.

Endomarketing o Marketing interno

Evolución del concepto

El concepto de endomarketing ha evolucionado desde su creación a la fecha al tiempo que ha permitido establecer su objetivo y alcance del uso de esta herramienta dentro de las organizaciones. Es así, que a partir de Núñez G., 2009 es posible hacer una revisión de estos conceptos:

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1981	Leonard L. Berry	Considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización". Berry. (1981).
1981	Christian Grönroos	Estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales. Grönroos. (1981).
1985	Winter	Técnica que consiste en el manejo de los empleados con el objeto de alcanzar las metas de la organización. Permite alinear, educar y motivar al personal en relación a los objetivos organizacionales, reconociendo el rol del MI en la ejecución de los planes de las empresas. Winter. (1985)
1991	Berry & Pasuraman	El Marketing Interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas. Berry & Pasuraman. (1991).
1991	Phillip Kotler	Consiste en una gestión exitosa de los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objeto de servir bien a los consumidores. Kotler P. (1991).

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1993	Claudio L. Soriano Soriano	Conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa. Soriano S. (1993).
1995	Ahmed y Rafiq	Fórmulas que permiten incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee los servicios, es decir, los empleados. Ahmed & Rafiq. (1995).
1999	Lings	Cadena de clientes y proveedores dentro de la empresa, una cadena de valor, en la cual los procesos se diseñan con el foco puesto en el cliente externo, pero buscando motivar y aumentar la satisfacción de los empleados. Lings. (1999).
2001	Conduit y Mavondo	Los trabajadores deber recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por los antecesores en la cadena productiva, para a su vez poder proveer lo mejor al siguiente paso de la cadena. Conduit & Mavondo. (2001).
2001	Bansal, Mendelsom y Sharma	La lealtad de los clientes externos solo puede ocurrir si los empleados tienen una orientación de colaboración con la organización, para lo cual las empresas deben poner a los trabajadores en primer plano. Bansal & Mendelsom. (2001).
2005	Vallaster y De Chernatony	No es suficiente solo con que los trabajadores entiendan los valores de la organización y posean las destrezas adecuadas para alcanzar los objetivos, es además necesario que los trabajadores creen e internalicen los valores de la organización para lograr un comportamiento adecuado. Vallaster. (2005).
2007	Chong	Cuando los empleados entienden y están alineados con los valores centrales de la organización, tienen una mejor apreciación de su rol de trabajo y muestran un mayor compromiso, resultando en un mayor desempeño organizacional. Chong. (2007).

Tabla 1. Evolución del concepto de endomarketing
Fuente: Propia.

Etapas del endomarketing

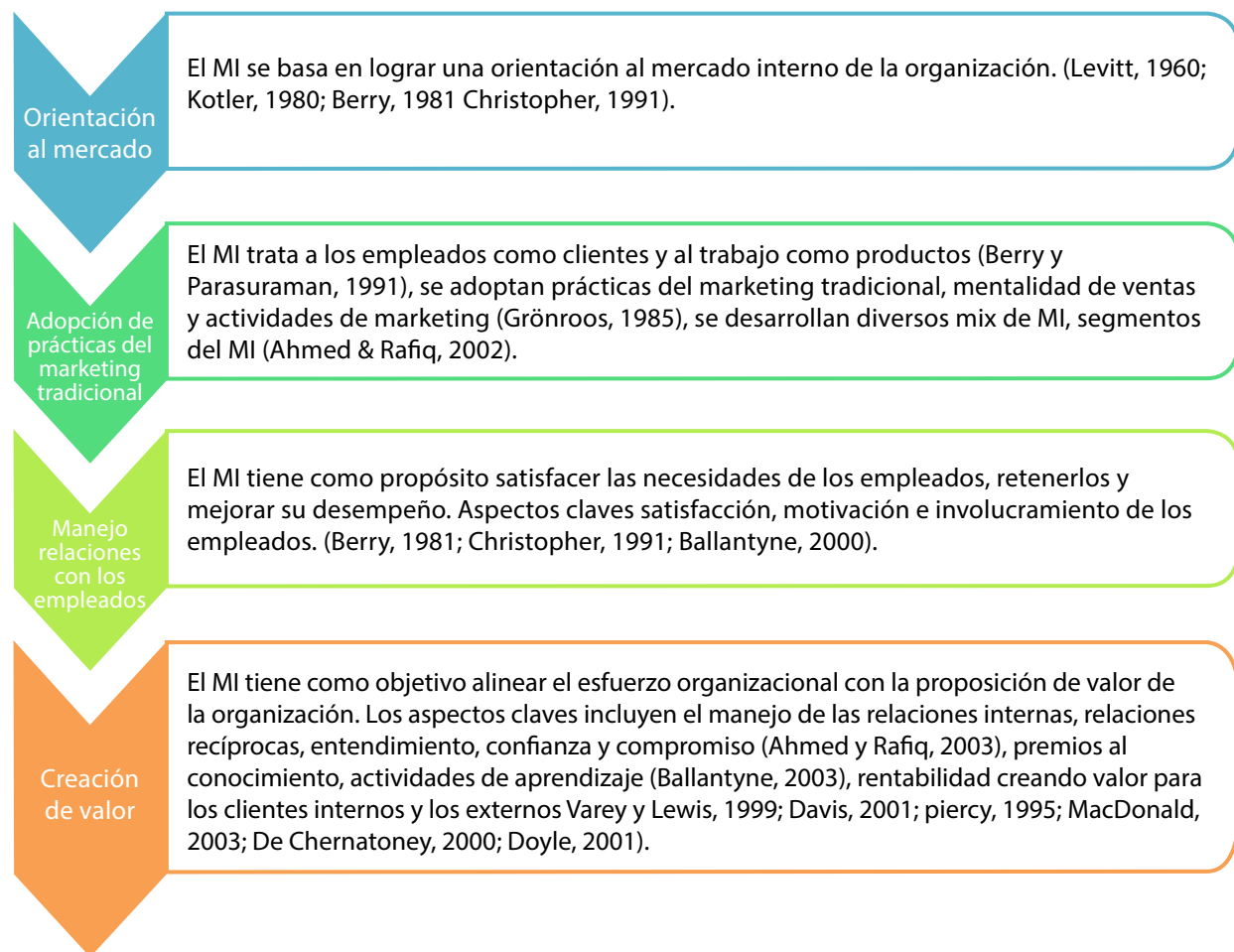


Figura 1. Etapas del Endomarketing
Fuente: Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006).

Modelos de gestión del endomarketing

El adecuado uso del endomarketing dentro de la organización ha estado ligado a la evolución del concepto y a la mirada que cada uno de los principales autores, le han dado a esta herramienta. Es así que encontramos los siguientes modelos de aplicación del marketing interno:

Modelo de Berry (1981)

Inicia con el reconocimiento del empleado como un cliente convirtiéndolo en una ventaja competitiva. Acerca de esto Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, (2011, p. 32) señalan que:

Para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

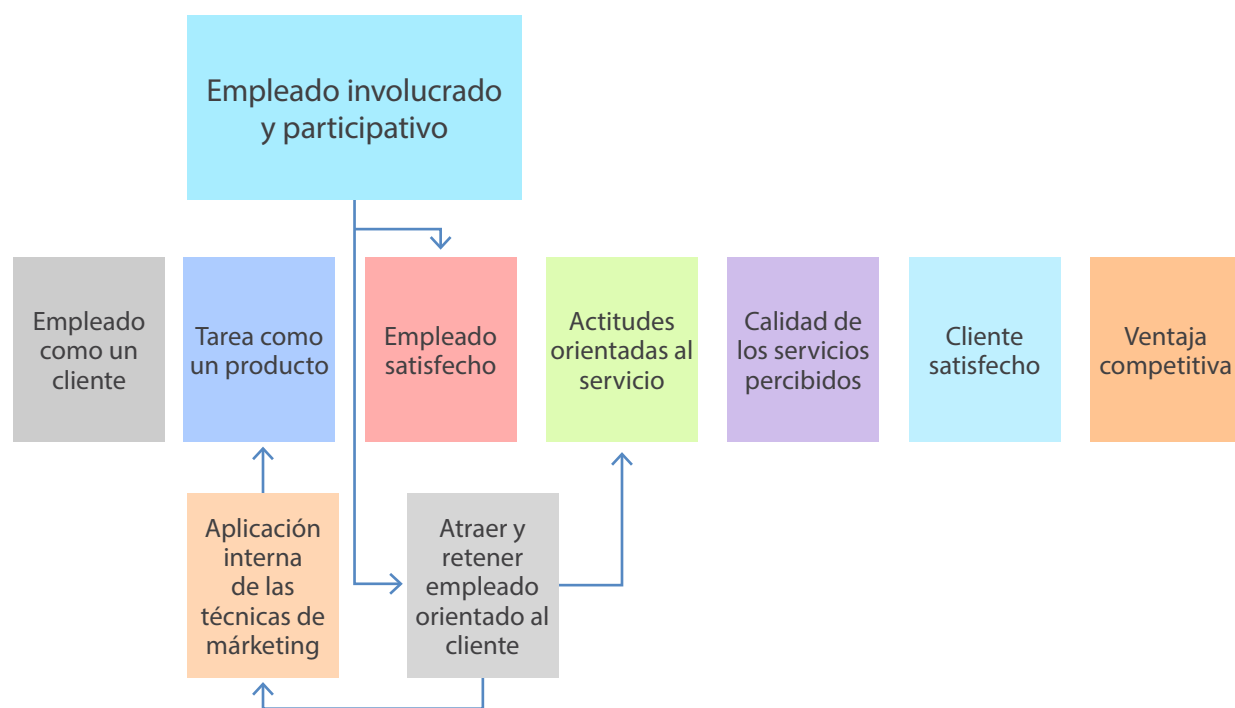


Figura 2. Modelo de Berry Fuente: Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006)
Citado por Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011.

Modelo de Grönroos (1990)

“Es más específico en relación con las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente”

Núñez G., (2009, p. 23), Regalado et Al.

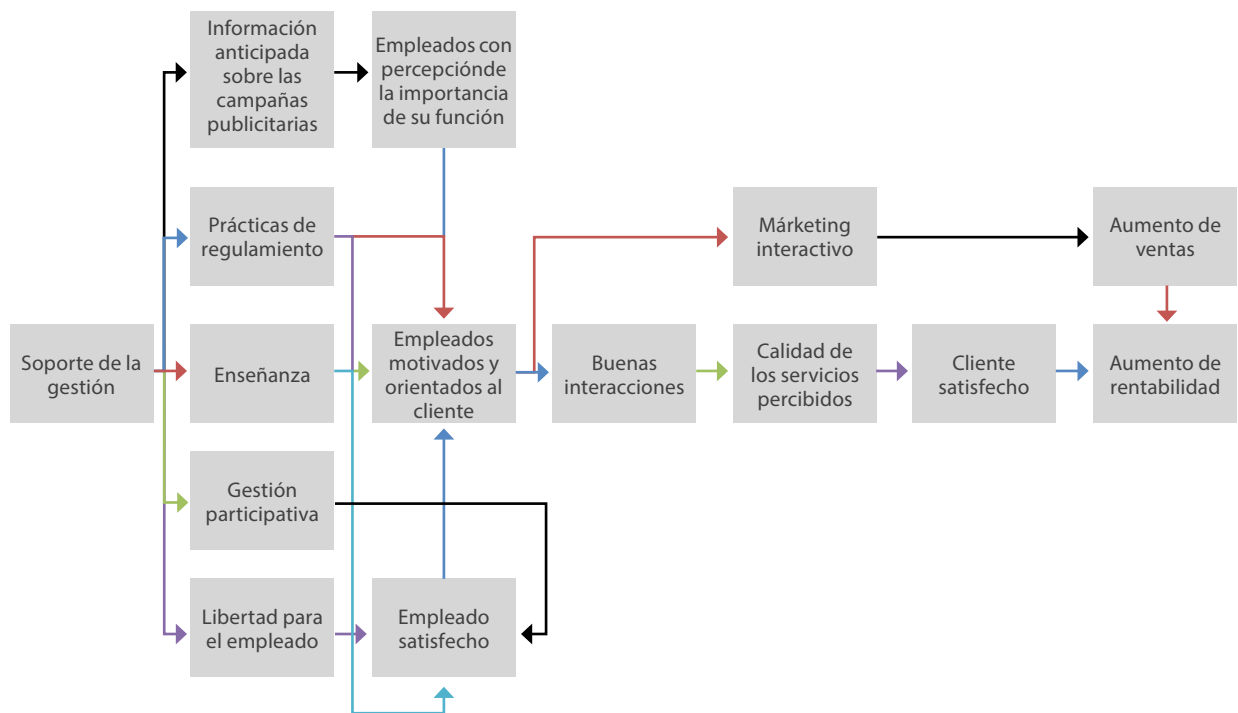


Figura 3. Modelo de Grönroos
Fuente: Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011.

Modelo de Rafiq y Ahmed (2000)

En el año 2000, los autores Rafiq y Ahmed dijeron que:

“La motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Esta motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (empowerment), influye positivamente en la satisfacción en el trabajo, lo que se asocia con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor”.

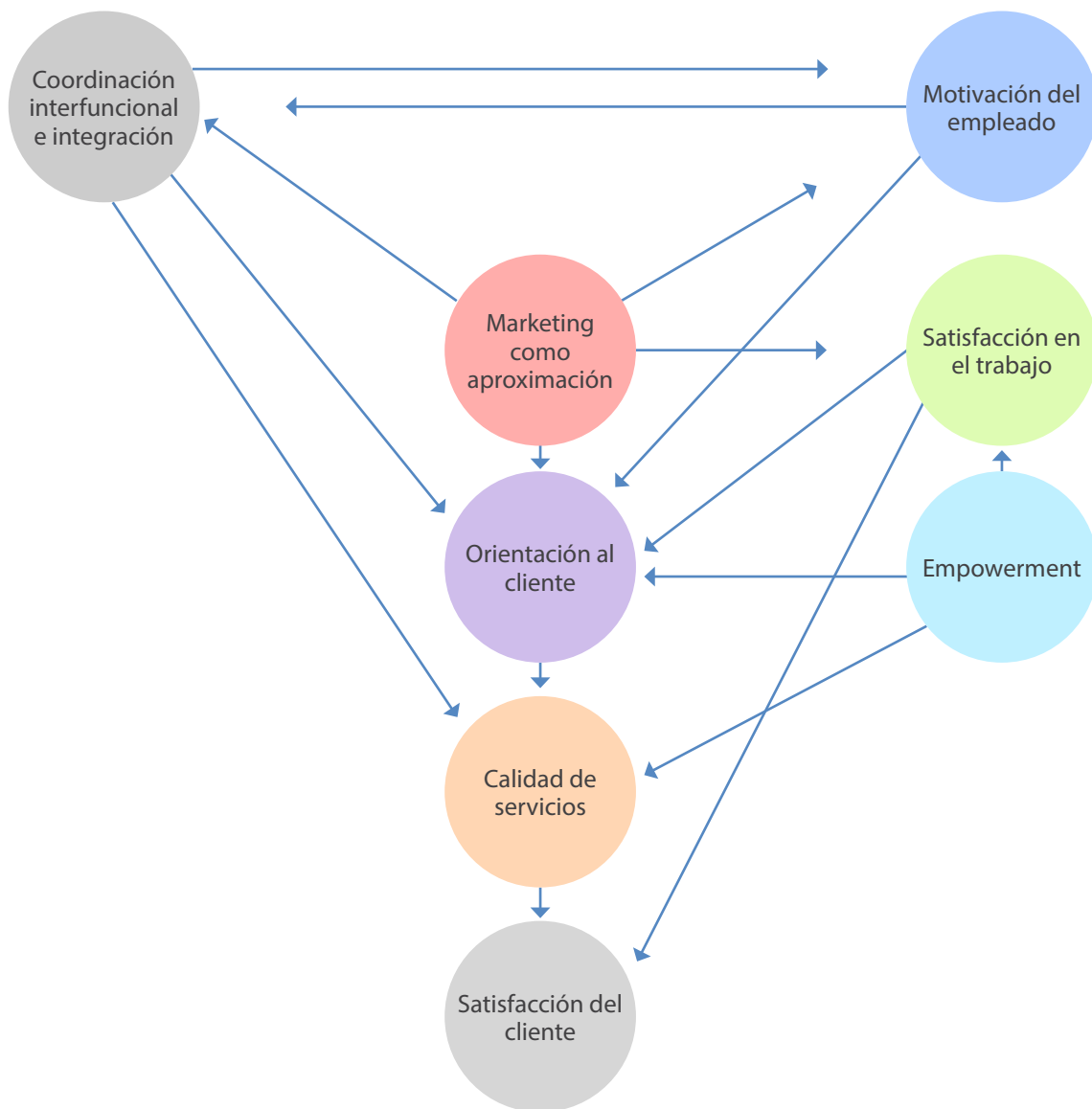


Figura 4. Modelo de Rafiq y Ahmed
Fuente: Rafiq & Ahmed, 2000: 455.

Del proveedor interno al cliente interno

Sugiere que “cada empleado debe verse a sí mismo como un cliente de sus colegas, recibiendo productos, documentos, mensajes, entre otros, y a la vez verse a sí mismo como un proveedor de otros clientes internos”, Gummesson (1994) citado por Regalado et Al. Esta cita es necesaria tenerla en cuenta para la elaboración de planes de manejo del cliente interno. El cliente interno no es solo el que está en contacto permanente con los clientes externos, sino todo aquel que participa y es necesario, directa o indirectamente, visible o no, en el proceso de creación del producto o servicio que se quiere vender.

Es por esto, que Conde (2004) refiere que:

Los distintos niveles de implicación: a) se comparte información entre la gerencia y todos los trabajadores, b) se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores, c) se trabaja en equipos permanentemente, y d) se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado; todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.

La calidad que el cliente final perciba, dependerá del grado del compromiso y pertenencia que los trabajadores sientan hacia su empresa:

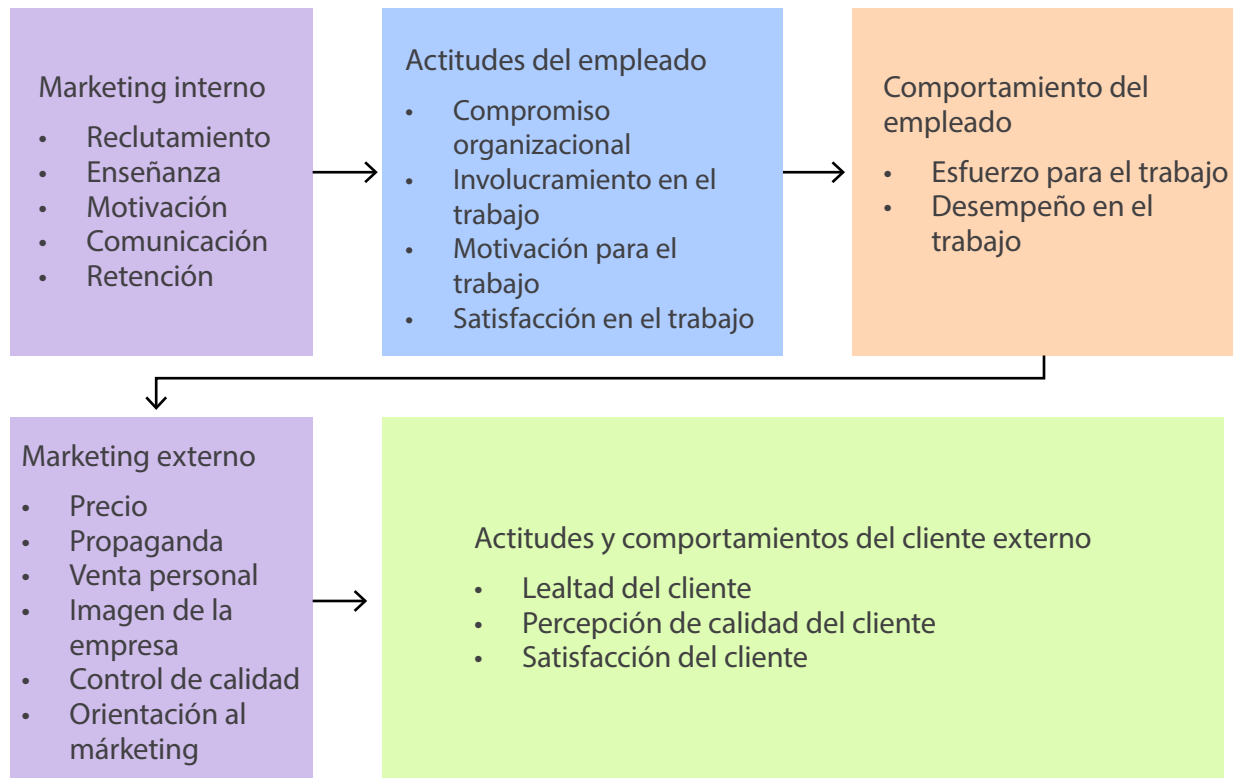


Figura 5. Marketing externo e interno
Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough, (1988).

Plan de Mercadeo interno

De acuerdo a Conde (2004), el diseño de planes de mercadeo interno debe tener en cuenta:

- Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones (éstas últimas han de ser un termómetro que mide el nivel de satisfacción de los clientes), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.
- Formar al personal en la “cultura del detalle”, ya que sólo de esta forma se logra convertir el marketing en una filosofía y en una técnica de la empresa.
- Hay que concretar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato, antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes-proveedores internos igual que con los externos. (Conde, 2004).
- El éxito de toda organización sólo se logrará si el 100% de los trabajadores se sienten motivados, satisfechos y sus objetivos profesionales están coordinados con los de la organización, esto dará como resultado un clima organizacional adecuado y por ende una mayor productividad.

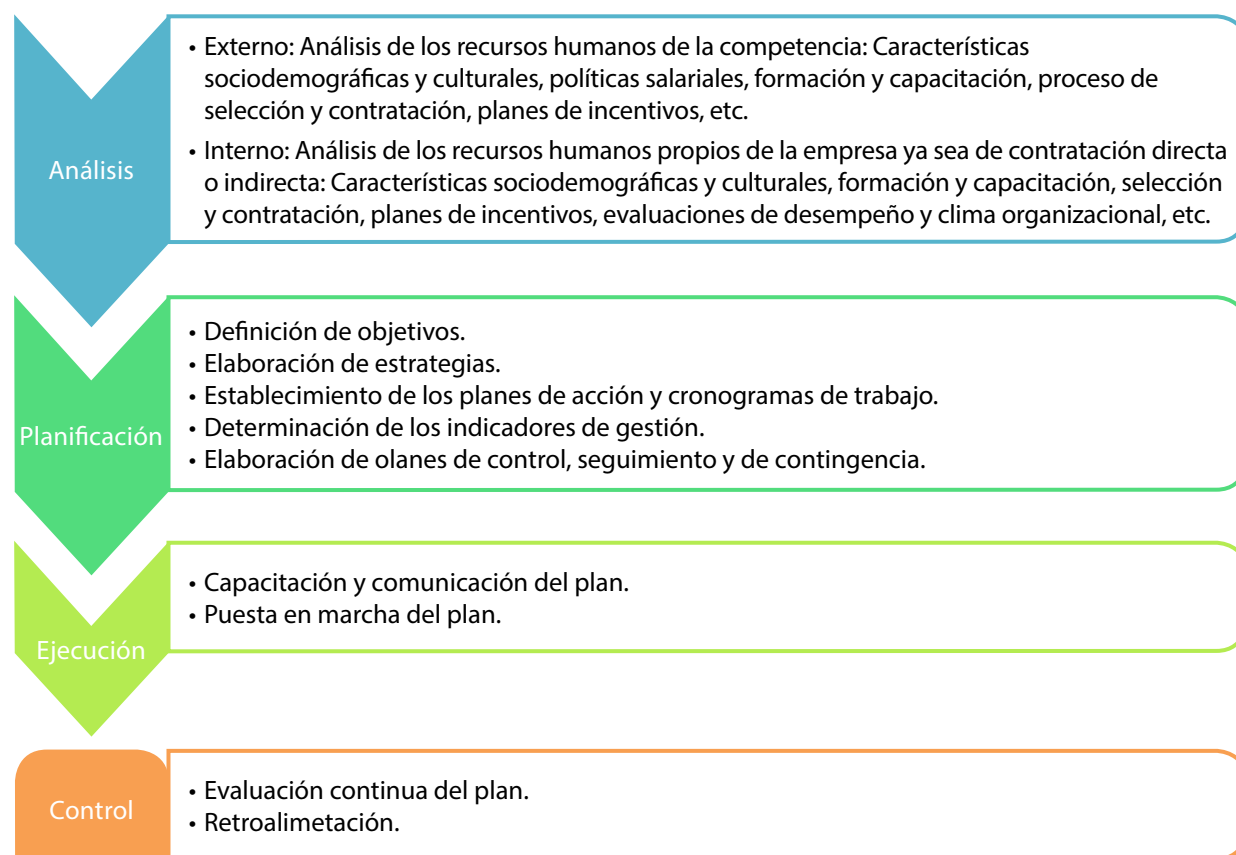
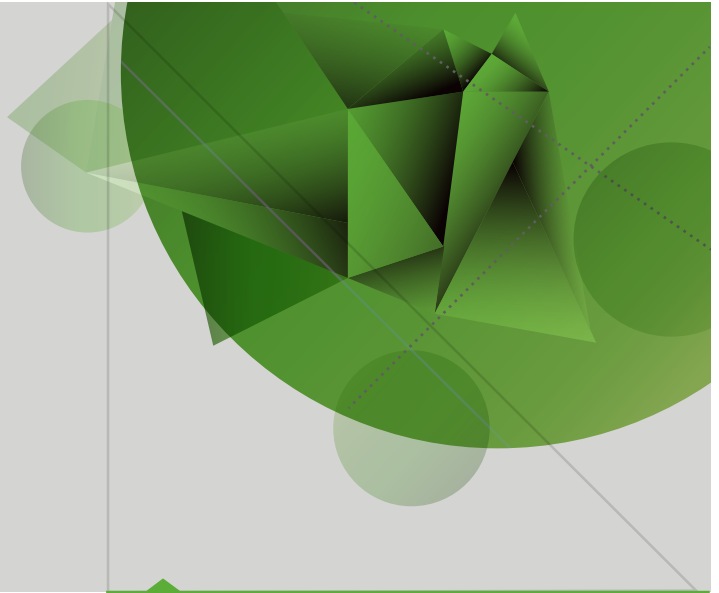


Figura 6 . Etapas del Plan de Marketing Interno
Fuente: Conde, (2004).

2

Unidad 2

Clima organizacional



Habilidades gerenciales y
Clima organizacional

Autor: Alexandra Liliana Monroy M.

Introducción

Toda organización debe comprender que el cumplimiento de las metas trazadas depende del ambiente laboral que se brinde a sus colaboradores. Es así, que el Clima organizacional, permite establecer en qué grado los empleados se encuentran motivados, entusiasmados y comprometidos con la empresa y a la vez incrementar la efectividad y rendimiento del negocio.

El estudiante debe asumir un compromiso claro frente a la preparación de los temas de esta unidad y su participación activa en las diferentes actividades propuestas.

Antecedentes y definición de Clima organizacional

Importancia

Dimensiones del Clima organizacional

■ Autonomía individual

- Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.
- Orientación hacia la recompensa.
- Consideración, entusiasmo y apoyo.
- Orientación hacia el desarrollo y la promoción del trabajo.

Principales factores de análisis del Clima organizacional

Tipos de Climas organizacionales

- Clima psicológico.
- Clima agregado.
- Clima colectivo.
- Clasificación de Linkert.

Identificación del Clima organizacional

Antecedentes y definición de Clima organizacional

Las empresas poseen características que construyen día a día una identidad que las diferencia de las otras, una identidad que no se refiere solamente a su estructura física, sino a su recurso humano; que por medio de habilidades y talentos contribuyen al carácter que posee una empresa. Las características de cada empleado pueden aportar positivamente a la compañía dependiendo de la calidad de su ambiente laboral y en la medida que sus expectativas laborales sean satisfechas, generándose así, el ambiente laboral interno, el cual es medido a través del Clima organizacional.

De acuerdo a Gonçalves (1997), Clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, siendo esta una de las definiciones más aceptadas. Y es que, el comportamiento del trabajador no solo depende de los factores externos organizacionales existentes sino que también las apreciaciones que el empleado tenga de estos.

Sin embargo, la creación de las percepciones depende de las experiencias que cada individuo tenga en la interacción con otras personas de la organización y del diseño organizacional de su puesto de trabajo. Es por esto que el Clima organizacional refleja las características de cada uno de los trabajadores y su relación con las características de la organización, lo que influye directamente en sentimientos psicológicos como confianza, progreso, temor o inseguridad. Estos sentimientos se reflejan en el comportamiento, actitud, opinión y grado de satisfacción de los empleados frente a su empresa.

El concepto de Clima organizacional es relativamente nuevo, fue introducido por primera vez en psicología organizacional por Gellerman en 1960, quien llega a la conclusión que el clima es el “carácter” de una organización y define el proceso en 5 etapas:

- Identificar las personas con actitudes importantes para sus compañeros.
- Determinar los objetivos, tácticas y puntos ciegos de estas personas.
- Analizar los desafíos económicos de la empresa en términos de decisiones administrativas y que afectan directamente al trabajador.
- Estudiar la historia de la empresa y la evolución profesional de sus líderes.
- Establecer denominadores comunes entre trabajadores y líderes de la organización.

Este concepto nace a raíz de que las personas, se enfrentan diariamente en sus empleos, a situaciones o ambientes complejos y dinámicos; lo que afecta su comportamiento y por lo tanto el ambiente laboral.

En 1962 se da un primer concepto estructurado de Clima organizacional con un enfoque subjetivo según Dessler (1993) los autores Halpin y Crofts (1962) lo definen como:

“La opinión que el empleado se forma de la organización, y que tiene como elemento importante el ‘espíritu’ que es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, cómo se satisfacen y gozan del sentimiento de la labor cumplida”.

En 1964, Forehand y Gilmer (1964) le dan un enfoque estructural a la definición de Clima organizacional como:

“Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Se debe tener en cuenta el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas”.

Taguiri (1968), la define como “el ambiente que es interpretado por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y la que con el tiempo afecta sus actitudes y motivación”.

Un nuevo concepto nace en 1973, Guion sostiene que el clima son los “atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que, por lo general como se concibe, son las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo”

En Colombia, Sudarsky (1974) definió el Clima organizacional como:

“El concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”.

En 1988, Rousseau define dos interpretaciones del concepto: la percepción haciendo referencia a las sensaciones y la descriptiva que son las diferencias individuales o los factores situacionales que explican estas percepciones.

El autor Dessler cita a Watters et al. y define el término como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Identifica cinco factores a tener en cuenta la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado”.

Méndez (2006) define el clima como el “resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

Importancia

Existen varias razones por las cuales todo gerente debe analizar y diagnosticar el Clima organizacional:

- Identificar los niveles de satisfacción de los empleados.
- Determinar el grado de compromiso con la organización.
- Definir el nivel de pertenencia que tienen los trabajadores frente a la organización.
- Reconocer las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción.

Se debe tener en cuenta que el clima contribuye a la imagen que la organización proyecta a sus públicos a través de sus empleados. Existen diferentes factores que influyen en el Clima organizacional (Goncalves, 2012).

Dimensiones del Clima organizacional

Las variables o dimensiones que se deben tener en cuenta para el análisis del Clima organizacional son tan variadas como autores del tema existen. De acuerdo a Méndez (2006), existen las siguientes dimensiones y sus respectivos factores de análisis:

Autonomía individual

Son las que influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización. El principal factor es:

- Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: forma en que los directivos determinan los objetivos, las políticas y los procedimientos, así como las estrategias de comunicación utilizadas dentro de la organización. Los factores de análisis son:
 - Orientación hacia la recompensa: son los comportamientos que tienen los empleados frente a los beneficios y recompensas que la organización les otorga por el cumplimiento de sus logros y metas.
 - Consideración, entusiasmo y apoyo: esta dimensión está dirigida a las personas que se encuentran en posiciones jerárquicas de mando y se analiza el apoyo, el estímulo, el reconocimiento y el afecto que brinda a sus colaboradores.

Orientación hacia el desarrollo y la promoción del trabajo

Se analiza el grado de importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales, en medio de un ambiente de colaboración que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Principales factores de análisis del Clima organizacional

En cada una de las dimensiones vistas anteriormente, se analizan variables que permiten establecer el grado en que se encuentra esa dimensión. En la mayoría de los casos estos factores se repiten, pero cambian su óptica dependiendo la dimensión en la que se analice.

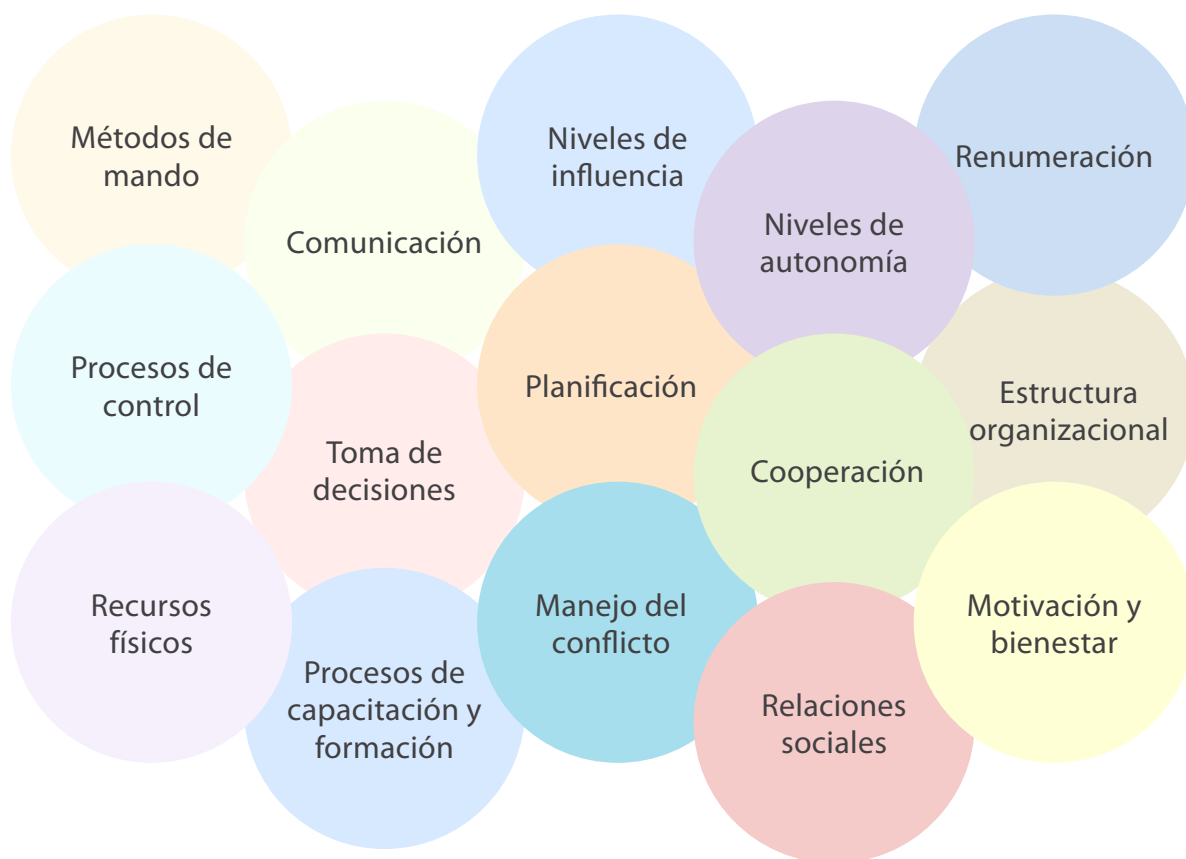


Figura1. Factores del Clima organizacional
Fuente: Sandoval C.,(2004).

Tipos de Climas organizacionales

La combinación de las variables anteriores permite establecer los tipos de Clima organizacional:

Clima psicológico

Es la percepción personal en que cada uno de los empleados distingue su experiencia laboral. Se debe tener en cuenta factores como:

- La personalidad.
- Los procesos cognoscitivos.
- La cultura.
- Nivel de fatiga.
- Seguridad.
- Componentes cognitivos, afectivos, sociales y comportamentales.

El análisis de estos factores no necesita coincidir con las de los otros trabajadores para que sean significativas, sin embargo si se deben tener en cuenta para evaluar su desempeño y sentido de pertenencia a la organización.

Clima agregado

Es el análisis, que busca obtener un promedio de las percepciones individuales, durante el trabajo en grupo, ya sea a nivel de área, departamento, u organización. Este análisis se hace con base a la pertenencia de los individuos al grupo de trabajo formal o informal y que siendo identificable, permite tener un consenso respecto a las percepciones o un significado compartido de este.

Clima colectivo

Se analizan los factores personales como la experiencia laboral, tiempo en el puesto de trabajo, edad etc. así como las situacionales: área funcional, ubicación y cambios; estos se comparan con grupos que reflejan resultados parecidos, analizándolos desde las interacciones de los individuos que lo conforman.

Clasificación de Likert

Gan & Berbel (2007) dijeron que Likert definió cuatro tipos de Clima organizacional vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo:

- Autoritario explotador: la dirección no posee confianza en sus empleados. Las decisiones solo se toman a nivel gerencial. El clima que se percibe es de temor.
- Autoritario paternalista: existe confianza entre la dirección y subordinados, se trabaja a partir de la recompensa y el castigo. Las decisiones solo se toman a nivel gerencial. El clima que se percibe es de temor e inseguridad.

- Consultivo: existe confianza entre la dirección y subordinados. Los subordinados tienen poder de decisión específico. Existe la delegación y una comunicación mixta. El clima que se percibe es de tranquilidad y respeto.
- Participación en grupo: se tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones se hace a cualquier nivel, se busca la motivación permanente de los subordinados a partir de la participación y el trabajo por objetivos.

Identificación del Clima organizacional

Existe gran variedad de instrumentos, cuestionarios y pruebas psicométricas para estudiar el Clima organizacional en cualquiera de sus dimensiones o a todas ellas. Esta información puede recopilarse a partir de encuestas, entrevistas, observaciones, dinámicas de grupo, juegos proyectivos o análisis documentales. Por lo general las empresas adquieren o construyen los instrumentos de medición de acuerdo a las particularidades de su empresa, por lo general las preguntas son construidas con escala numérica, permitiendo la comparación de resultados.

Según García y Bedoya (1997), existen tres estrategias para medir el Clima organizacional:

- La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores;
- La segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores.
- Una tercera es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

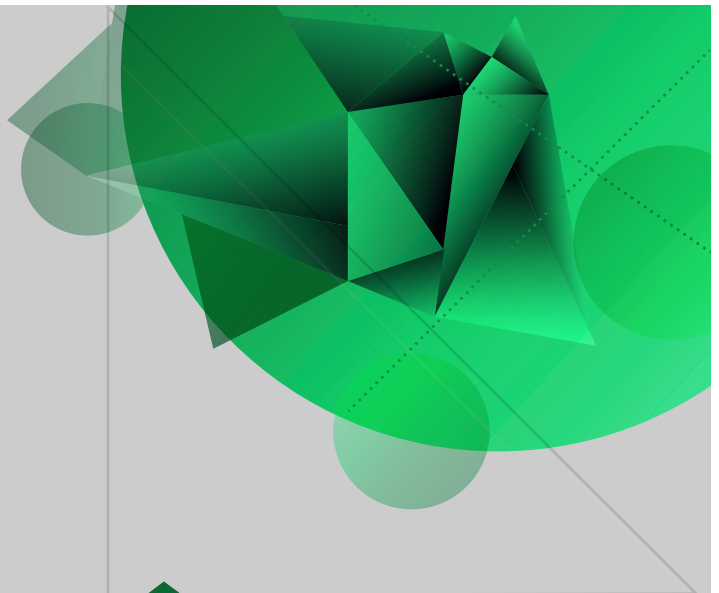
Según García S., (2009), en Colombia varios autores han diseñado instrumentos de medición del Clima organizacional:

- John Sudarsky, es el autor del Test de Clima organizacional, conocido como TECLA, que identifica las necesidades, afiliación, poder y logro de la teoría de motivación de McClelland y Atkinson.
- Octavio García creó el Modelo para el Diagnóstico del Clima organizacional, que busca identificar lo que los empleados sienten o piensan con respecto a su organización.
- Fernando Toro, desarrolló la Encuesta de Clima organizacional, definida como ECO, que analiza la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo.
- Hernán Álvarez Londoño, diseñó un modelo denominado Hacia un Clima organizacional Plenamente Gratificante, el cual se centra en dos conceptos: Clima organizacional y Clima organizacional plenamente gratificante.
- Carlos Méndez, por su parte construyó el llamado, Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas o IMCOC, que analiza el proceso de integración social e los individuos de una organización y los agentes de cambio que inciden en la conformación del clima.

3

Unidad 3

Manejo de conflictos
y negociación



Habilidades gerenciales y
Clima organizacional

Autor: Alexandra Liliana Monroy M.

Introducción

De acuerdo a Urcola (2010), conflicto es una realidad inherente y circunstancial con la naturaleza humana. La individualidad del ser humano parte de la mirada y opinión que se hace de las cosas, el cómo percibe las situaciones y las posibles soluciones que le puede dar a los problemas. Sin embargo, estas opiniones no siempre son compartidas con otras personas, y pueden llevar a enfrentarnos con los otros por mantener una posición ya sea para una organización o para sí mismo.

Se requiere por parte del estudiante un compromiso claro frente a la preparación de los temas de esta unidad y su participación activa en las diferentes actividades propuestas.

Definición del conflicto**Conflictos empresariales****Tipos de conflicto****Manejo del conflicto****Resolución del conflicto****Preparación para negociación****Proceso de negociación basada en principios****Negociación y mediación****Definición del conflicto**

Etimológicamente la palabra conflicto viene del latín *conflictus*, del prefijo 'con' que significa convergencia – unión, y *flictus*, significa golpe (Valpy, 1828). Se puede decir entonces que conflicto significa choque, sin embargo, cada una de las partes involucradas decide si maneja el conflicto en forma positiva o negativa. (Cano, 2013).

De acuerdo a Borisoff & Victor (1989), el concepto de conflicto fue utilizado por primera vez en el año de 1956 por Coser, al definirlo como "la lucha sobre valores y aspiraciones a gozar de una posición, poder y recursos, en la que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales".

Según el autor Thomas (1976), un conflicto "es el proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses." Cross, Names y Beck (1979,) lo definieron como "discrepancias entre dos o más personas." Mientras que Hocker & Wilmot (1985) resumen este concepto como "la lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos." (Borisoff & Víctor, 1989)

Robbins (2004) dijo que el conflicto es “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”.

Por otro lado, González (2006) se refiere a él como “el fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios... donde los intereses son contrapuestos”.

Conflictos empresariales

Los conflictos deben evitarse, puesto que indica que algo funciona mal y nos da a entender que el conflicto es nocivo y que siempre tendrá influencia negativa en la organización. Convirtiéndose en sinónimo de violencia e irracionalidad.

El conflicto es un resultado natural e inevitable y que no necesariamente es negativo, sino que, por el contrario, tiene potencial de ser una fuerza positiva ya que las relaciones humanas ayudan a contribuir al desempeño de una organización.

Se propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva, sino que cierta cantidad de conflictos es absolutamente necesaria para que una organización funcione con efectividad. Es la llamada interaccionista del conflicto.

Tipos de conflicto

De acuerdo a Rodríguez & Ramos (1988), los conflictos pueden clasificarse de acuerdo con la actitud que se manifiesta ante ellos:

- **Concientizado:** se sabe que existe.
- **Contingente:** accidental.
- **Desplazado:** se sabe que existe, pero se evita ubicando este conflicto en otra parte.
- **Latente:** se intuye, pero se encubre.
- **Falso:** se percibe aparentemente, puede ser a través de un rumor, pero al confrontarse se clarifica y desaparece.

Rodríguez et Al. (1988) dijeron, que, todo conflicto se ve afectado por los factores psicológicos inherentes al conflicto.

Percepción: manera personal de dar significado a lo captado.

Conciencia: momento en que somos capaces de sintonizar con la realidad presente.

Inteligencia: capacidad global de entender, comprender y resolver situaciones nuevas.

Pensamiento: acción y efecto de la mente humana.

Emisión: estado afectivo intenso y breve además es normalmente visible.

Sentimiento: estado afectivo intenso y duradero, que no siempre es visible.

Actitud: tendencia emotiva a enfrentarse en determinada forma a las personas, situaciones o cosas.

Comunicación: compartir lo que somos, más que lo que tenemos o parecemos.

Conducta: actividad humana visible con significado.

Los factores psicológicos determinan los estilos que las personas manifiestan a la hora de abordar los conflictos. Los estilos son conductas utilizadas para resolver disputas basadas en las suposiciones y creencias de los participantes. Los estilos más frecuentes son:

- Estilo ganador-perdedor: este estilo corresponde a la actitud competitiva por excelencia. Concede un máximo interés a las metas personales y un mínimo interés en las relaciones.
- Estilo de perdedor concesivo: aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación. Detrás de esta actitud de “seamos amigos” existe ciertas suposiciones y creencias.
- Estilo del perdedor que prescinde: prescindir es el sello distintivo de este estilo que es el menos eficaz de todos. Los que emplean este estilo toman distancia con respecto al conflicto, anulando y cortando todos los canales de comunicación, pasando a otro asunto o abandonando la escena.

Manejo del conflicto

Las personas determinan los estilos a la hora de abordar los conflictos. Entendiéndose los estilos las conductas utilizadas para resolver disputas basadas en las suposiciones y creencias de los participantes. Los estilos más frecuentes son los siguientes:

■ Estilo ganador-perdedor

Este estilo corresponde a la actitud competitiva por excelencia. Las creencias fundamentales de este estilo son:

- Un conflicto es una competencia de voluntades.
- Los participantes son adversarios.
- No se puede confiar en los oponentes.
- Una actitud de atrincheramiento es eficaz.

- Las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces.
- La meta es la victoria.

■ Estilo del perdedor concesivo

Aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación. Las creencias y las suposiciones existen y son:

- El conflicto debe ser evitado.
- Los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente.
- Las concesiones y ofrecimientos mejorarán la relación.
- La presión exige sumisión.
- La meta es el acuerdo.

■ Estilo del perdedor que prescinde

Prescindir del conflicto es el sello distintivo de este estilo que es el menos eficaz de todos. Sus supuestos son:

- El conflicto es irracional.
- El conflicto puede ser ignorado.
- Prescindir del conflicto no deben ser partícipes de él.
- La meta es la condescendencia sin compromiso.

Resolución del conflicto

Hay que estar atentos que sus miembros estén compenetrados, ya que resulta evidente que en un grupo en su seno se produzcan enfrentamientos, hay que tratar de atajarlos cuanto antes. Tratando de una buena armonía y un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

En este caso hay que preocuparse por:

- Fomentar la comunicación y el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.
- Conocer de cerca a su gente, saber qué piensa, cómo se siente, qué les preocupa, y tratar de que se sientan a gusto.
- Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le pueda consultar preocupaciones. Detectar cambios de humor y tratar de ver qué puede haber detrás.
- Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc.

Preparación para negociación

El sistema **PREP** contiene las cuatro etapas esenciales para preparar una negociación:

- **P:** previsión de los objetivos. Establezca y defina el orden prioritario de los objetivos que desea alcanzar. Al mismo tiempo, considere todas las alternativas posibles que puede sentar. Redacte todo esto para que no omita ningún punto importante. Haga una lista de todos sus objetivos, y separe los que sean fundamentales y los que sean secundarios.
- **R:** recapacita sobre el asunto. Dedique un cierto tiempo para investigar con detenimiento los temas que va a tratar. Cuanto más tiempo dedique, más capacitado estará para presentar sus opciones y cooperar. Si algún tipo de acuerdo previo es utilizado en su contra, no ceda. Los acuerdos pasados son sólo eso.
- **E:** evaluar al interlocutor. Esto representa algo más que limitarse a calibrar la personalidad o el estilo comunicativo de la persona. Significa considerar todas las actitudes, objetivos y opciones que su interlocutor pueda traer a la mesa. Una adecuada anticipación a los deseos y aspiraciones de la otra parte incrementará la capacidad para que usted presente los suyos.
- **P:** preparar la propia argumentación. No basta decir “no”, pues hay que aducir razones de peso para ello. Sólo mediante este proceso de argumentación y justificación puede esperar que la otra parte comprenda su forma de pensar y que sea capaz de conjugar sus intereses con los de usted.

Dasi & Martínez (2009), afirmaron que para que realmente sea convincente un argumento, debe contener estos tres elementos:

- **Enunciado:** es la proposición de las intenciones con las cuales pretendemos convencer a los oponentes.
- **Prueba:** son los testimonios que sirven de apoyo al enunciado.
- **Argumento:** lo forman las explicaciones y razonamiento de por qué la prueba apoya al anunciado.

Es importante resaltar que todo argumento expuesto debe indicar al interlocutor las ventajas que presenta la idea propuesta y probarle los beneficios que reportará si es aceptada.

Proceso de negociación basada en principios

La negociación basada en principios elaborada en Harvard recomienda:

- Separar las personas del problema.
- Centrarse en intereses, no en posiciones.
- Generar gran variedad de alternativas.
- Buscar la satisfacción de ambas partes.
- Basar el acuerdo en criterios.

De igual manera, Stark (2010), propone los siguientes principios de negociación:

- **Principio de titubeo:** los negociadores exitosos tienen la costumbre de titubear. Esto se hace evidente a través de miradas agrias o de hacer patente el desacuerdo cada vez que una de las partes menciona el punto.
- **Principio del poder de la retirada:** la parte menos interesada en continuar la relación tiene más poder y podrá retirarse de la mesa de negociaciones cuando la corriente cambie.
- **Principio de la competencia:** la competencia fuerza al vendedor a justificar todo y, en ciertas circunstancias, a conceder más de lo que había planeado.
- **Principio de la regla escrita:** siempre que cierre un trato con alguien, debe poner por escrito las condiciones.
- **Principio de la oferta de prueba:** esto es lo que llamamos comúnmente regateo, en el que a una oferta le hacemos una propuesta mucho más baja y así se lleva el estire y afloje hasta llegar a un punto medio.
- **Principio de la máxima autoridad:** en este enfoque, el negociador tiene que dirigirse a alguien más para obtener la aprobación final.
- **Principio del dinero fácil:** se basa en dividir el dinero hasta alcanzar cantidades tan pequeñas que su contraparte no se dé cuenta de que está cerrando un trato en donde se juega una gran cantidad.
- **Principio de la retirada aparente:** es la táctica que utiliza una persona cuando aparenta no estar interesada, aunque en realidad su intención es mantener el control de la situación.
- **Principio del señuelo:** usted finge interés en algo que realmente no le importa mucho. La verdad es que está detrás de algo que sí le interesa.
- **Principio del pescado:** el objetivo de este principio es que ponga sobre la mesa de discusiones algo que no espera lograr y que sabe que su contraparte objetará como si detectara el olor de un pescado podrido, aunque usted no tiene interés en ello. Cuando su contraparte pone objeciones al respecto, ofrece rendirse haciendo una concesión importante, y tratando de obtener algo a cambio.
- **Principio de hacerse el tonto:** el poder de este principio radica en que la gente tratará de ayudarlo más si piensa que usted carece de habilidades, conocimiento o información.
- **Principio de la asociación:** la manera en que funciona es decirle a alguien que si accede a cumplir sus demandas, tarde o temprano recibirá su recompensa.
- **Principio de la mascota:** dejar que su contraparte disfrute del objeto que están negociando antes de concretar un acuerdo. Una vez que las emociones intervienen y que el otro se da cuenta de ello, la persona se coloca en una posición muy vulnerable.
- **Principio del absurdo:** hay que realizar algo muy alejado de lo que una persona racional haría para resolver los problemas, por ejemplo, ponerse a llorar o a gritar en público.

- **Principio de la declaratoria de guerra:** este principio tiene que ver con llevar a la contraparte hasta el límite de un resultado desastroso, y entonces amenazar con empujarlo.
- **Principio de los huevos revueltos:** esta táctica se utiliza cuando su contraparte desea confundirlo intencionalmente.
- **Principio del halago o del sentido del humor:** cuando el humor es bien utilizado, tiene el efecto de relajar a ambas partes. Cuando el halago se usa con habilidad, el resultado es que la contraparte se siente motivada a responder.

Negociación y mediación

La mediación puede definirse como la solución pacífica y alterna de las controversias, desde perspectivas diferentes, siendo considerado como un instrumento valioso para los gerentes. El objetivo de la mediación es negociar voluntariamente un acuerdo, buscando un beneficio mutuo como única opción el ganar-ganar. La mediación busca favorecer a dos partes, a partir de una reinterpretación de una relación en conflicto, estimulando la cooperación. (Aranda, 2005).

Para esto, Huertas & Rodríguez, (2006) sugirieron que los implicados deben estar:

- **Esté preparado:** anticípese a los intereses, objetivos y deseos de los interlocutores. Prevea su argumentación.
- **Maximice alternativas:** en los problemas existen diferentes posibilidades de acercarse a la solución.
- **Negocie con la persona adecuada**
- **Conceda un margen de maniobras**
- **No ceda demasiado ni demasiado aprisa:** las concesiones deben darse con medida y en pequeñas dosis. No se apresure a prescindir de las pequeñas posiciones de superioridad.
- **Esté preparado para decir “no”:** la palabra “no” es el arma secreta de cualquier negociador profesional y también una de las palabras más difíciles de pronunciar en estos procesos. Sin argumentos lógicos, la otra parte pensará que usted está haciendo poco razonable.
- **Haga que su palabra sea un vínculo:** si se equivoca y decide afrontar su propia responsabilidad, asegúrese de que la otra parte llega a saberlo, este acto acrecentará su credibilidad.

4

Unidad 4

Comunicación
organizacional



Habilidades gerenciales y
Clima organizacional

Autor: Alexandra Liliana Monroy M.

Introducción

La comunicación es un proceso que ha sido estudiado por muchos autores, su importancia en las organizaciones radica en el impacto que esta, puede tener en el logro de los objetivos establecidos por la empresa. Los gerentes deberán trabajar con empleados culturalmente diferentes, por lo que se vuelve necesario mejorar continuamente las habilidades de comunicación. Este proceso permitirá el diseño de la cultura abierta y el establecimiento de un buen clima organizacional, disminuyendo los malos entendidos, los chismes y el mal ambiente laboral.

Se requiere por parte del estudiante un compromiso claro frente a la preparación de los temas de esta unidad y su participación activa en las diferentes actividades propuestas.

Definición de Comunicación organizacional.**Canales de Comunicación**

- Comunicación y tecnología

Barreras en la comunicación

- Tipos de barreras.

Habilidades de comunicación

- Comunicación efectiva.
- Comunicación en el coaching.
- Roles.

Definición de Comunicación organizacional

Es el proceso mediante el cual las organizaciones transmiten los mensajes de manera eficaz con el fin de alcanzar sus objetivos. Este proceso cuenta con cinco elementos que según Ivancevich & Donnelly, (2006) son:

- El comunicador (quién), es decir, una fuente.
- Mensaje (dice que), es decir, un trasmisor.
- Medio (en qué forma), es decir, una señal.
- Receptor (a quien), es decir, un receptor.
- Retroalimentación (con qué efecto), es decir, un objetivo.

Proceso de comunicación

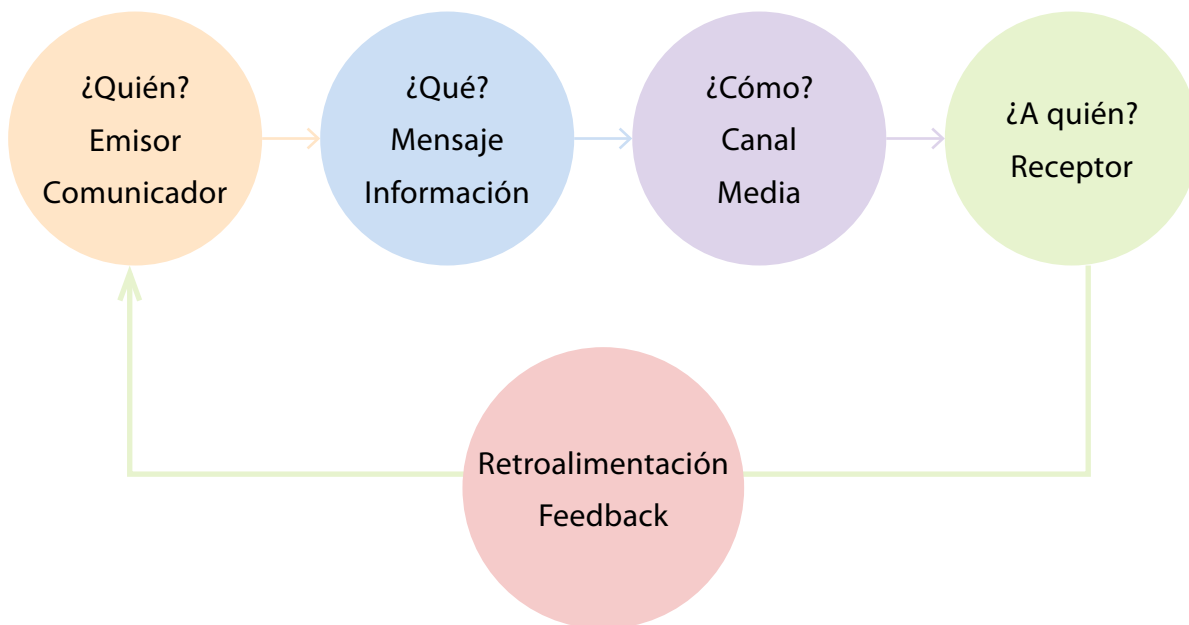


Figura1. Proceso de comunicación
Fuente: Ivancevich & Donelly, (2006).

Canales de comunicación

El diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Estas establecen el marco de trabajo en el cual realiza la comunicación en una organización.

- **Comunicación descendente:** es la información que se transmite de un jefe a su subalterno.
- **Comunicación ascendente:** es la información que se transmite desde el subalterno al jefe.
- **Comunicación horizontal:** es la comunicación que se da entre compañeros de trabajo de igual nivel.
- **Comunicación diagonal:** es la comunicación que se da entre áreas de la organización.

Comunicación y tecnología

La comunicación ha utilizado diferentes tipos de canales para el intercambio de información:

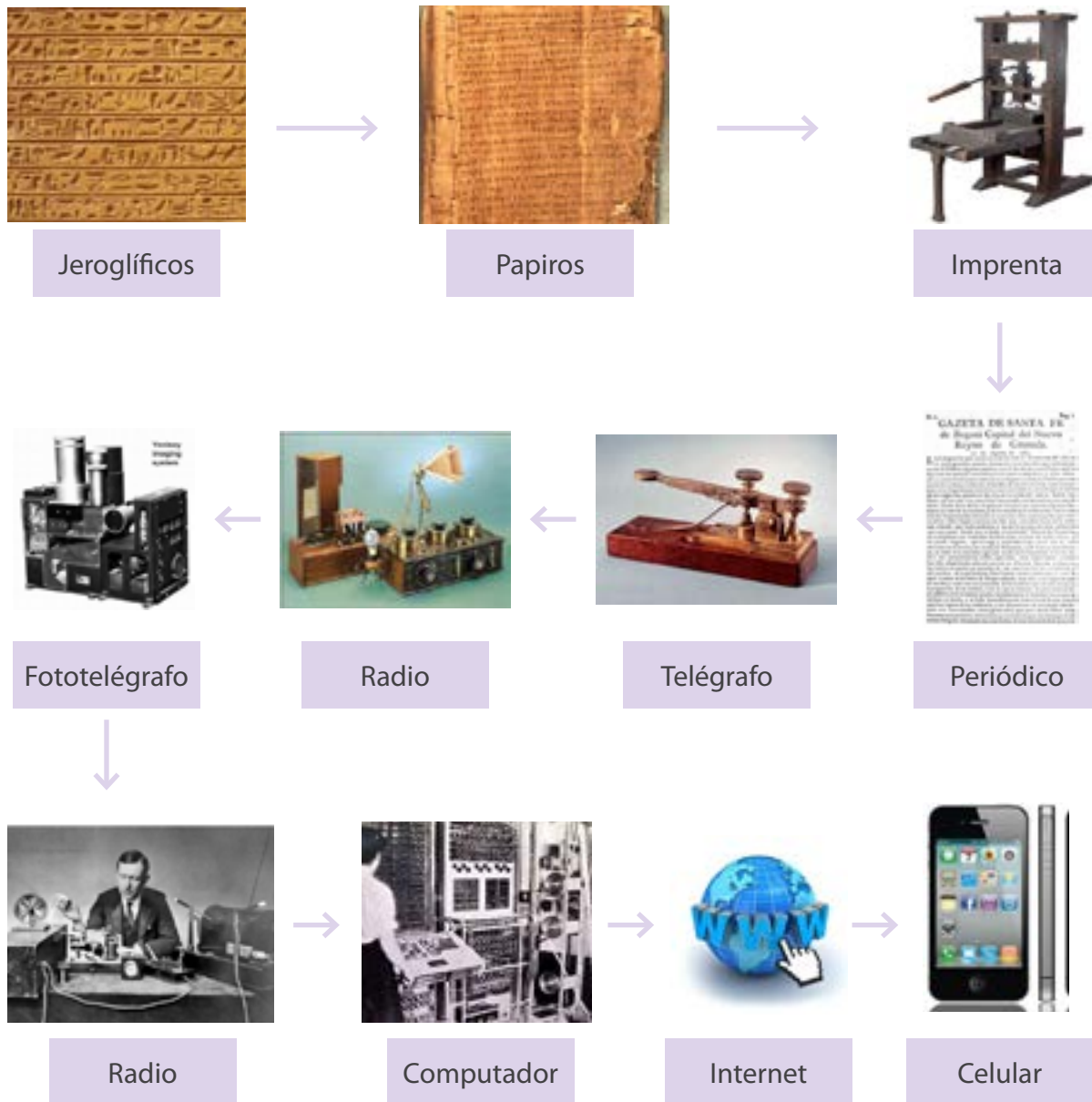


Figura2. La comunicación y la tecnología
Fuente: Liliana Monroy, (S.F).

En los años recientes, varias innovaciones de alta tecnología han contribuido a una explosión de herramientas de comunicación utilizadas por las empresas actualmente. En general, tales innovaciones, como los teléfonos móviles con internet, localizadores digitales y asistentes digitales personales, han hecho que la comunicación sea más rápida, fácil y habitualmente más económica. Ahora un empleado puede descargar un mensaje de correo electrónico que un administrador le haya enviado mientras camina por la calle y responder rápidamente a ese correo electrónico escribiendo una respuesta en el teclado de un teléfono y enviarla de regreso por medio de una conexión inalámbrica a internet. Estas innovaciones son nombradas por Ivancevich & Donnelly, (2006) son:

- Internet: una red global de computadoras integradas que proporciona información y documentos a los usuarios de las computadoras
- World Wide Web: sistema de retiro de gran cantidad de información y documentos que se encuentran en sitios individuales de la red o en páginas.
- Intranet: red privada basada en internet, desarrollada y mantenida por una organización para proporcionar información organizacional interna a ciertos interesados.

Estas innovaciones han permitido la creación de nuevos mecanismos de comunicación como son los correos de voz, correos electrónicos, mensajes instantáneos, videoconferencias y teleconferencias. Ivancevich & Donnelly, (2006)

La riqueza de la información se refiere a la cantidad de información que puede ser transmitida de manera eficaz.

Barreras en la comunicación

Durante el proceso de comunicación, varios obstáculos externos e internos pueden afectar la transmisión eficaz del mensaje. Estos aspectos son conocidos como las barreras de comunicación. La comunicación transcultural a menudo conduce a malos entendidos ocasionados por una mala percepción, mala interpretación y mala evaluación. Cuando el emisor de un correo electrónico, reporte o política viene de una cultura y el receptor de otra, las probabilidades de que un mensaje sea transmitido en forma precisa pueden ser muy bajas. La gente a menudo entiende e interpreta el mensaje de manera distinta.

De acuerdo a Huertas & Rodríguez (2006), existen ciertas actitudes que se constituyen como barreras de la comunicación; las más frecuentes son las siguientes:

- Dirigir, mandar. Ordenar a la otra persona que haga algo en concreto en vez de reflejarle comprensión del problema.
- Aconsejar, sugerir u ofrecer soluciones de cómo resolver los problemas, cuando no es pertinente.
- Advertir, amonestar, amenazar. Con esta actitud, usted expresa a la otra persona las consecuencias negativas que se derivarán de una determinada acción. Alude usted al uso de su poder.

- Moralizar, predicar. Asumimos el papel superior del profeta con una perspectiva divina.
- Persuadir, argumentar, sermonear. Utilizar los hechos, los argumentos en contra, la lógica y la información para influir en el hablante con las propias opiniones en lugar de conectarse con él.
- Juzgar, criticar, discrepar, culpar. De esta forma se rechaza personalmente a alguien. Juzgar de forma negativa el carácter de la persona en lugar de analizar su problema a menudo es fuente de conflictos.
- Alabanza inapropiada. Se adula exageradamente al interlocutor o se le ofrece una valoración o un juicio positivo sin escucharle.
- Insultar, ridiculizar, avergonzar. Hace que el interlocutor se sienta como una persona incapaz y, a menudo como un vulgar estereotipo.
- Centrarse en la persona y no en el problema. En ocasiones desempeñamos el papel de psiquiatras, que explica a los otros cuáles son sus motivaciones o que analiza por qué hablan o actúan de determinada manera.
- Retirarse, distraerse, bromear. Se intenta distraer al individuo para que no piense en el problema en lugar de ayudarlo a explicarlo.
- Investigar, preguntar, interrogar, poner a la otra persona a la defensiva o suponer incorrectamente cuál es el problema. Usted actúa como detective o fiscal que trata de descubrir motivos o causas, que busca más información para intentar resolver el problema.
- Favorecer, condescender. Tratar de hacer que la otra persona se sienta mejor y olvide lo que le molesta. Esto implica negar la fuerza de sus sentimientos, actuando como un mago.

Tipos de Barreras

- El entorno que implica causas físicas.
 - Medio Ambiente: ruidos por máquinas, tráfico, público.
 - Físicas del espacio: tamaño del lugar donde se están comunicando, dimensiones, calidez, confort, mobiliario, temperatura.
 - Organización de la actividad: interrupciones telefónicas o de entrada y salida de personas.
- Del emisor: son inconvenientes del que transmite el mensaje.
 - Falta de un código común.
 - Lenguaje ambiguo.
 - Uso excesivo de la redundancia.
 - Ausencia de la capacidad de escucha.
 - Prejuicios.
 - Actitudes negativas.

- Del receptor: inconvenientes que puede presentar quien recibe el mensaje.
 - No prestar atención.
 - Prejuizar.
 - Psicológicas.

Habilidades de comunicación

Cuando haya la necesidad de transmitir un mensaje y diseñar la manera de comunicarlo, hace necesario que todo gerente tenga en cuenta:

- Nos comunicamos con personas, no a personas.
- Existe una diferencia entre comunicar e informar.
- La comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma.
- Se debe reflexionar el mensaje completo antes de comunicarlo.

Toda comunicación tiene una razón de ser, pero el objetivo de ésta puede cambiar a cada momento. Así, hay que ser rápidos en el acto de escuchar para poder responder. El propósito de una conversación no siempre es agradable, y tal vez el que habla ni siquiera desea divulgarlo. (Huertas & Rodríguez, 2006).

Comunicación efectiva

Con las nuevas tecnologías de comunicación ha nacido un tipo de sociedad diferente al que hasta hace pocos años se conocía, la sociedad de la información y la comunicación, cuya meta es la realización de las personas. Partiendo de esta premisa, los trabajadores hoy en día no se conforman con solo trabajar y recibir un sueldo, sino que piensan en su progreso profesional y los nuevos conocimientos que han adquirido en el lugar de trabajo. Si por razones propias de la organización, no se logra satisfacer estas expectativas, el trabajador buscará a través de las redes de comunicación, la información que requiere, sin que pueda ser retroalimentado, con llevando a malos entendidos.

Es por esto que se hace necesario establecer un plan de comunicación de organizacional, que contemple:

- Definición de los objetivos de comunicación

Deben responder a los siguientes interrogantes: ¿qué quiero comunicar? y ¿para qué me quiero comunicar? Estos deben ser definidos de manera precisa.

- Establezca el esquema de comunicación:

- Clasifique el público al que va dirigido el mensaje, es decir, el objetivo de su discurso, ya que, al adecuar los conceptos o palabras, llegará de mejor forma a sus interlocutores.
- Esboce las ideas principales de la comunicación.

- Estructure el orden en que deben ir esas ideas.
- Elabore un escrito conciso con lo estas ideas y de acuerdo al orden establecido teniendo en cuentas las características de los receptores.
- Utilice palabras neutras y sencillas, evite las palabras homónimas.
- Si la comunicación es oral, el emisor debe ser natural, y usar sus propias expresiones sin interpretar un papel, y sin perder l formalidad del mensaje.
- Revise el texto de lo que pretende comunicar, varias veces para que este seguro de lo que va a decir. Ya que la seguridad del emisor, se refleja en nuestra asertividad.

Proceso de la comunicación eficaz

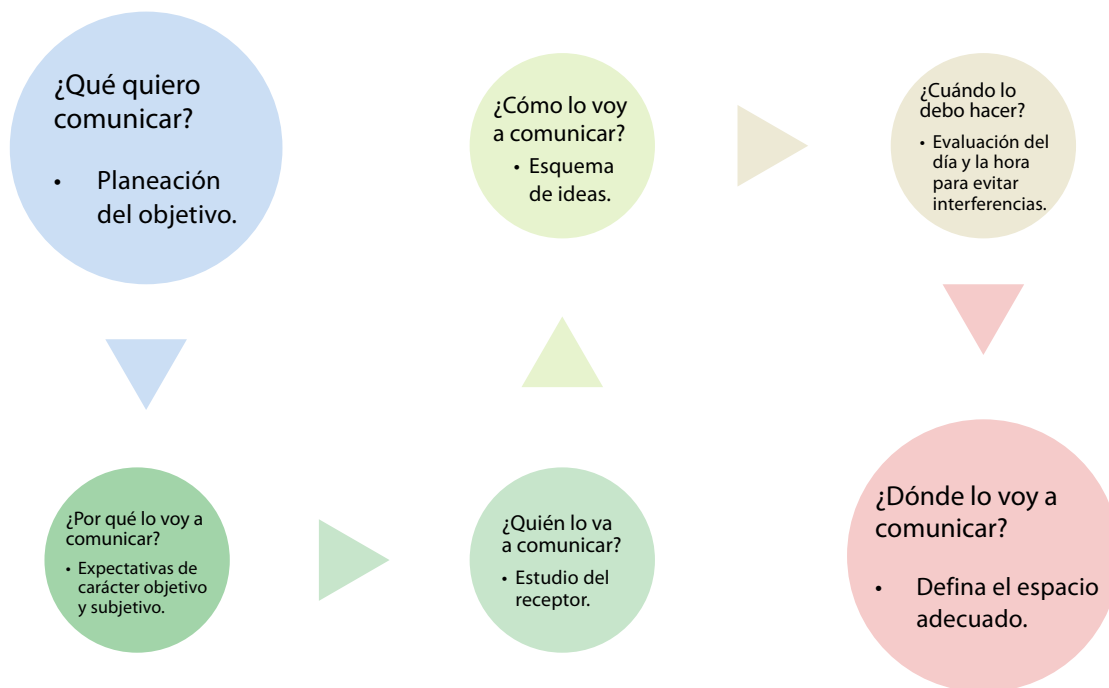


Figura3. Proceso de la comunicación eficaz
Fuente: Fuente González G., (1997).

Comunicación en el coaching

Se puede definir coaching como la forma en que alguien, ayuda a otro a ser capaz de conseguir sus propios resultados, en conexión con el equipo al que pertenece. El coach ayuda a una persona a crecer, dando un punto de vista diferente, al que la persona pueda ver de manera individual, ofreciéndole alternativas de crecimiento. La relación que se ha hecho con los años de este término con los directivos organizacionales, se debe a la ausencia que han mostrado en la mejora del rendimiento personal de sus trabajadores, desarrollándoles su máximo potencial, motivándolos a ser cada día mejores personas y por ende mejores trabajadores. Abarca, (2010).

Según Abarca (2010), el término coaching ejecutivo nace en los años 80 por los programas de liderazgo ejecutivo, que viendo lo nuevos cambios laborales y empresariales que se estaban presentando, vieron la necesidad de potencializar al empleado, a través del descubrimiento propio de la mejor manera de desarrollar su trabajo sin dejar a un lado sus intereses e inquietudes (Abarca, 2010).

Las principales razones para que los directivos se conviertan coaching de sus empleados son:

- Aceptación de los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Determina los valores corporativos y los compromisos de las personas.
- Se pasa de un trabajo por tareas a una producción por objetivos.
- Predispone a las personas a la colaboración, el trabajo en equipo y la creación del consenso. Abarca, (2010).
- Un coach es hábil, según Whetten & Cameron, (2005) y debe recompensar el desempeño positivo, y corregir los comportamientos o actitudes problemáticas.

Todo líder debe ser un coach, sin embargo no todo coach es un líder. El líder coach tiene en cuenta no solo la comunicación verbal sino que también trabaja en la comunicación no verbal: al lenguaje del cuerpo: los gestos, las distancias y los sonidos sin palabras. Abarca, (2010).

Roles

El rol es el nombre que se le da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro del sistema social. Para cualquier rol determinado existe un conjunto de conductas que toda persona que ocupe ese rol debe ejecutar. Huertas & Rodríguez, (2006).

Una vez desarrollado un sistema social, éste determina el tipo de comunicación que habrá entre sus miembros. Y la influencia entre el sistema social y sus integrantes es recíproca. Cuando un individuo se mueve de un sistema a otro puede experimentar un conflicto, ya que el nuevo rol tal vez sea antagónico con el que ocupaba antes Huertas & Rodríguez, (2006).

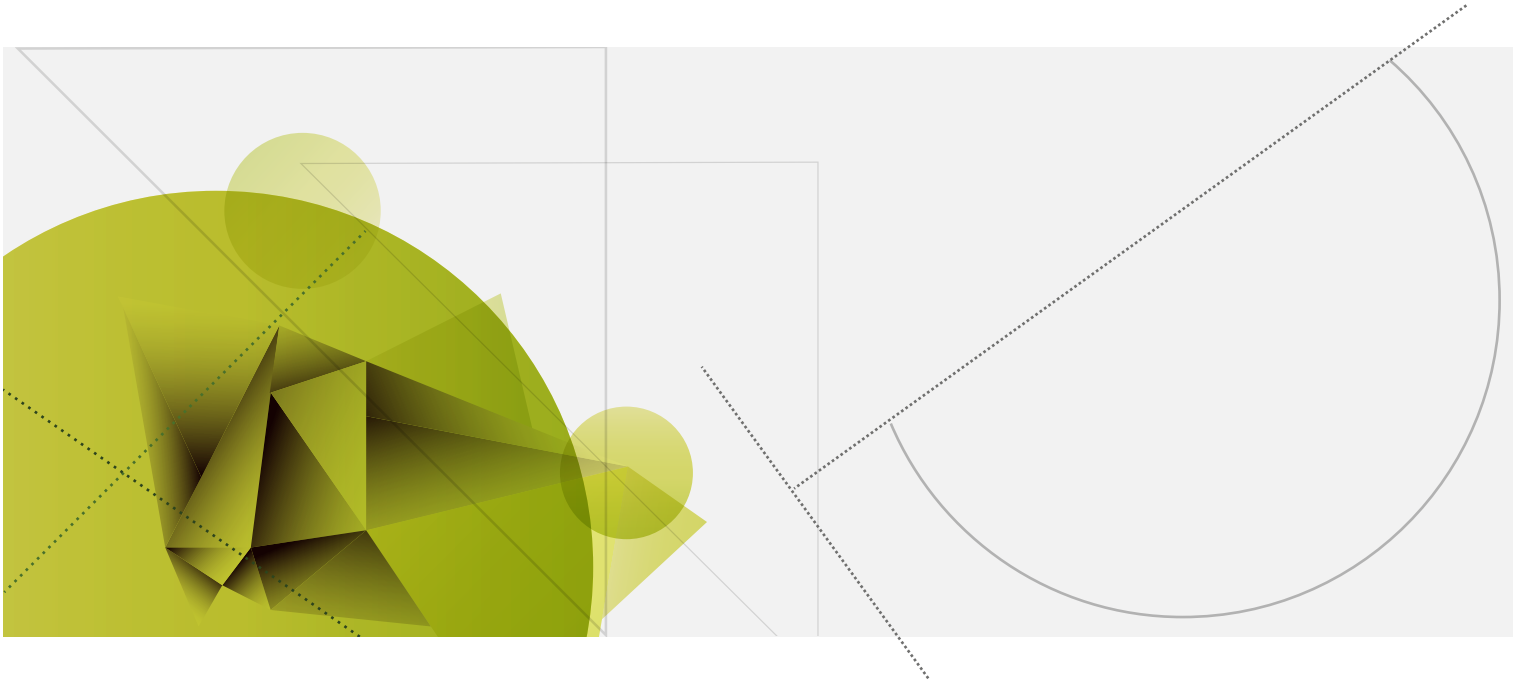
Bibliografía

- **Armstrong, M. (1991).** *Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa.* Legis.
- **Camerón, K., & Whetten, D. (2005).** *Desarrollo de habilidades directivas.* 6ª ed. Editorial Pearson.
- **Chiavenato, I. (2002).** *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* McGraw Hill.
- **Dávila, C. (2001).** *Teorías organizaciones y administración: enfoque crítico.* Bogotá: McGraw Hill.
- **Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2001).** *Las organizaciones: comportamiento estructura procesos.* 10a edición. México: McGraw Hill.
- **García, P., & Marín, A. (2002).** *Sociología de las Organizaciones.* España: McGraw Hill.
- **Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002).** *Administración: Un enfoque basado en competencias.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Web-grafía

- **Ebrary. (2011) Biblioteca virtual.** Recuperado de <http://www.ebrary.com/corp/>
- **Change Management. (2012).** *Página de internet.* Recuperado de <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>
- **Kotter International. (2012).** *Página de internet.* Recuperado de <http://bit.ly/ZtoAgt>
- **ProQuest LLC. (2012).** *Base de Datos ProQuest.* Recuperado de <http://search.proquest.com/index>

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