

Gestión Organizacional

Autor: María Demelza Rodríguez



Gestión Organizacional / María Demelza Rodríguez Martínez / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-8953-97-7

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, MARÍA DEMELZA RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

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: octubre 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.

Gestión Organizacional

Autor: María Demelza Rodríguez



Índice



UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DE GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción	6
Metodología	7
Competencias	8
Componente Motivacional	9
Desarrollo temático	10

UNIDAD 2 HABILIDADES GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción	28
Metodología	29
Mensaje Motivacional	30
Desarrollo temático	31

UNIDAD 3 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Introducción	49
Metodología	50
Mensaje Motivacional	51
Desarrollo temático	52

UNIDAD 4 CLIMA ORGANIZACIONAL, NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Introducción	71
Metodología	72
Mensaje Motivacional	73
Desarrollo temático	74

Bibliografía	97
--------------	----



FUNDAMENTOS DE GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

El propósito de esta cartilla es acercar al Estudiante a los conceptos iniciales que enmarcan la Gestión Organizacional de una empresa, de manera que se adquieran competencias integrales de gestión para contribuir con el diseño y ejecución de mejores modelos estructurales de organización en una empresa y la optimización de los recursos.

Usted encontrará en el texto fundamentos básicos sobre Organizaciones, su aplicación y los criterios suficientes para el desarrollo de Modelos de Gestión Organizacional.

Metodología

Para el desarrollo de esta Unidad Temática, el estudiante en primer lugar realizará una evaluación diagnóstica, seguido debe hacer la lectura juiciosa de esta cartilla, además de las lecturas y material suministrado para apropiarse el conocimiento conceptual y aplicarlo mediante unas actividades evaluativas planteadas.

Competencias

Apropiar conceptos básicos para estructurar el aprendizaje del estudiante en la Gestión de las Organizaciones.

- Establecer juicios argumentados y definir acciones adecuadas para resolver una situación determinada.
- Observar, descubrir y analizar críticamente deficiencias en distintas situaciones para definir alternativas e implementar soluciones acertadas y oportunas.
- Comprender el contenido propio de las teorías de la Administración.
- Conocer los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la Administración.
- Recopilar, organizar y analizar información que pueda ser transmitida a otros.

Componente Motivacional

Apreciado estudiante:

A través del proceso de capacitación para el fortalecimiento de sus habilidades gerenciales, usted adquiere y profundiza sobre los conocimientos más significativos para que enfrente con éxito el desafío de dirigir una importante organización o empresa.

Los fundamentos son las bases, apoyo, sostén o principios en que se asienta una ciencia, o disciplina de estudio. Es necesario fundamentar el estudio de la Gerencia de las organizaciones a través del estudio de los conceptos básicos en el ámbito administrativo.

El adecuado manejo de los conceptos y fundamentos de la gerencia en las organizaciones, posibilita al gerente para tener la capacidad de reconocer qué es lo más importante para el ejercicio de la gerencia, e igualmente qué es secundario o menos importante.

En el presente núcleo temático, usted profundizará sobre los conceptos básicos relacionados con la gerencia de organizaciones, a través del estudio del material que se propone y el desarrollo de las actividades que se indican.

El apropiado manejo de los conceptos propuestos, son claves para avanzar exitosamente en el segundo núcleo temático del presente módulo.

Recomendaciones académicas.

El desarrollo de esta unidad se realizará durante 2 semanas y para cada semana los temas propuestos a seguir son los siguientes:

SEMANA 1:

Conceptos básicos de Organización. Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Productividad, Competitividad.

Evolución de la Teoría Administrativa.

Características de las organizaciones.

SEMANA 2:

Tipo de Organizaciones.

Estructura Organizacional.

Componentes de la Estructura Organizacional.

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

Desarrollo Temático

Desarrollo de cada una de las unidades temáticas.

NÚCLEO TEMÁTICO I

SEMANA 1: A lo largo de esta primera semana desarrollaremos

Conceptos básicos de Organización. Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Productividad, Competitividad.

Evolución de la Teoría Administrativa.

Características de las organizaciones.

CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN.

Cuando oímos hablar del concepto organización, puede que lo primero que viene a nuestra mente es una empresa, sin embargo las organizaciones existen en nuestra vida diaria sin que tal vez lo hayamos analizado, una organización es la familia, el colegio, el equipo deportivo al que perteneces, una comunidad religiosa, etc. Que no siempre tienen un fin comercial, pero si un interés en común, esto se remonta a muchos años atrás.

Los hombres se han organizado de diferentes maneras desde que comenzaron a razonar, y como seres sociales cooperaron con sus semejantes para crecer en comunidad, éste no fue solo el comienzo en la historia de las organizaciones sino también de nuestra civilización.

Siempre nos hemos adaptado a las diferentes condiciones que se nos presentan, y al entorno, aunque posteriormente comenzamos a adaptar el ambiente a nosotros. Los nómadas, que se trasladaban de un lugar a otro dependiendo las condiciones recolectaban frutas, trabajaban la tierra, cazaban y eso empezó a dar paso a organizaciones más estructuradas hasta las que conocemos hoy en día.

Así entonces, es importante señalar que hay unos elementos fundamentales que describen a cualquier tipo de organización, y son que debe existir siempre un mismo propósito u objetivo, además de alguien que tenga el mando, que tome las decisiones importantes, y que vea por el bienestar de los demás; de manera que impulse esa lucha hacia el cumplimiento de ese objetivo común.

Se concluye entonces que las organizaciones son grupos de personas o entes sociales temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados. Pero las organizaciones no funcionan solas Hay que administrarlas. Y hay que saber administrarlas para que sean cada vez más eficaces, es decir, que sean más exitosas en la labor para la cual han sido creadas. Entonces vamos a introducir el concepto Administración como el conjunto de principios y técnicas que se requieren para ejecutar las funciones del proceso administrativo en una Organización.

Hablar de Administración, también se remonta a hace muchos años, por lo que vamos a iniciar con un recorrido a la historia de la administración.

Ver Archivo Adjunto HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Definición de Organización

Una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. Es un sistema socio-técnico ya que en él intervienen personas (que confirman el aspecto socio o social) y recursos y tecnología (que conforman la parte técnica). En este sistema hay una interacción entre la parte social (personas) y la parte técnica (recursos y tecnología).

Las Organizaciones son redes cerradas de personas interrelacionadas que tienen una identidad definida, por las relaciones que emergen de las interrelaciones entre ellas, éstas tienen una estructura definida por los recursos que constituyen dichas relaciones.

La Organización no es solo un espacio físico, es un medio para relacionarse e intercambiar ideas y comportamientos con otros, de evolucionar y aprender en el hacer, de obtener una contraprestación justa y equitativa por el trabajo realizado.

Una Organización es un arreglo sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico sometido a unas reglas. Tres características fundamentales la definen.

1. Tiene un propósito definido.
2. Está integrada por personas.
3. Todas las organizaciones desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Eficacia y Eficiencia en la Organización

Muchas personas, incluidos los mismos administradores, tienden a confundir los términos eficacia y eficiencia y los utilizan indiscriminadamente.

No hay un concepto unificado de lo que es eficacia ni de lo que es eficiencia.

La eficiencia se refiere a qué tan bien se desarrollan las actividades internas en la organización sin tomar en cuenta el medio ambiente externo.

La eficacia se refiere a cómo actúan las organizaciones, tomando en cuenta el medio ambiente externo así como las actividades internas de la organización. Es decir, la eficacia se refiere a si la organización ha sido exitosa en su labor.

Tomemos como ejemplo una fábrica de zapatos para hombre para explicar estos conceptos.

En la fábrica pueden estar trabajando de la siguiente manera: aprovechando el cupo al máximo siguiendo las programaciones establecidas, sin errores en las interpretaciones en las comunicaciones, etc. Es decir, están trabajando con eficiencia.

Pero puede que el zapato producido no guste, que los modelos de los zapatos sean pasados de moda, que los precios sean altos y que el zapato no se venda. Es decir, que la fábrica no ha sido eficaz.

Una organización puede ser eficiente sin ser eficaz. Pero no es eficaz sino es también eficiente.

Un indicador de eficiencia que relaciona la

cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida es lo que denominamos **PRODUCTIVIDAD** la cual se describe como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Es decir, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Partiendo entonces de que cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción¹. Tomando el concepto de Stephen Richards Covey², se define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Es decir, si somos eficientes y eficaces, somos efectivos.

Importancia de la Organización.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colabo-

rar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida, se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- 2- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

1- Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php#ixzz2IQDoPgtH>

2- Escritor, Conferencista Estadounidense. Autor del famoso libro "Los siete hábitos de las personas altamente efectivas"

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Características de las Organizaciones:

- Son sistemas sociales. Las organizaciones deben considerarse como un sistema social porque están formadas por individuos, con un objetivo particular, estructurado en funciones y procesos, determinando diferentes subsistemas.
- Estos elementos están relacionados entre sí, de tal forma que cualquier cambio o pequeña modificación desencadenará alteraciones en cada una de las partes.
- Perduran en el tiempo: Las organizaciones pueden permanecer en el tiempo.
- Son complejas: Los cambios continuos en las tendencias y ámbitos hacen que la forma de actuar dentro de las organi-

zaciones sea cada vez más sofisticada y dinámica, originando nuevas formas de organización.

- Son dinámicas: Deben seguir los cambios que acompañan la evolución del hombre desde su origen hasta nuestros días.
- Son innovadoras: Deben ser creativas, a fin de recrear en forma permanente el medio en el cual se desarrollan, condicionado aún más por los efectos de la globalización. Deben adaptar su comportamiento al mundo cambiante.
- Aplican la división del trabajo: Las organizaciones tratan continuamente de alcanzar la eficiencia, poniendo énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios. Todas las áreas deberán trabajar armoniosa y coordinadamente a fin de poder actuar sinérgicamente.
- Tienen existencia legal: Son capaces de adquirir derechos y de contraer obligaciones. Están representadas por un administrador.
- Persiguen la Eficiencia: Se debe obtener un máximo rendimiento en cuanto a calidad y cantidad con un mínimo gasto de recursos. Relación costo-beneficio.

De acuerdo con Lawrence y Lorch, ellos definen una organización como la coordinación de actividades de diferentes colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planteadas con el ambiente.

Es natural que las personas dentro de una Organización ejecuten tareas, con este proceso están constantemente comunicándose y usando recursos. La estructura de una organización se define por las relaciones entre personas y recursos.

SEMANA 2

A lo largo de esta semana desarrollaremos:

Tipo de Organizaciones

Estructura Organizacional

Componentes de la Estructura Organizacional

Tipos de organizaciones:

Hay varias formas de clasificar a las organizaciones, sin embargo, teniendo en cuenta la administración moderna hablamos de:

- 1) Organizaciones según sus fines.
- 2) Organizaciones según su formalidad.
- 3) Organizaciones según su grado de centralización.

Organizaciones Según Sus Fines:

Según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia,

los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), son ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organizaciones Según su Formalidad:

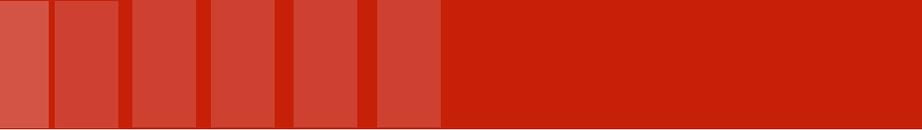
Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

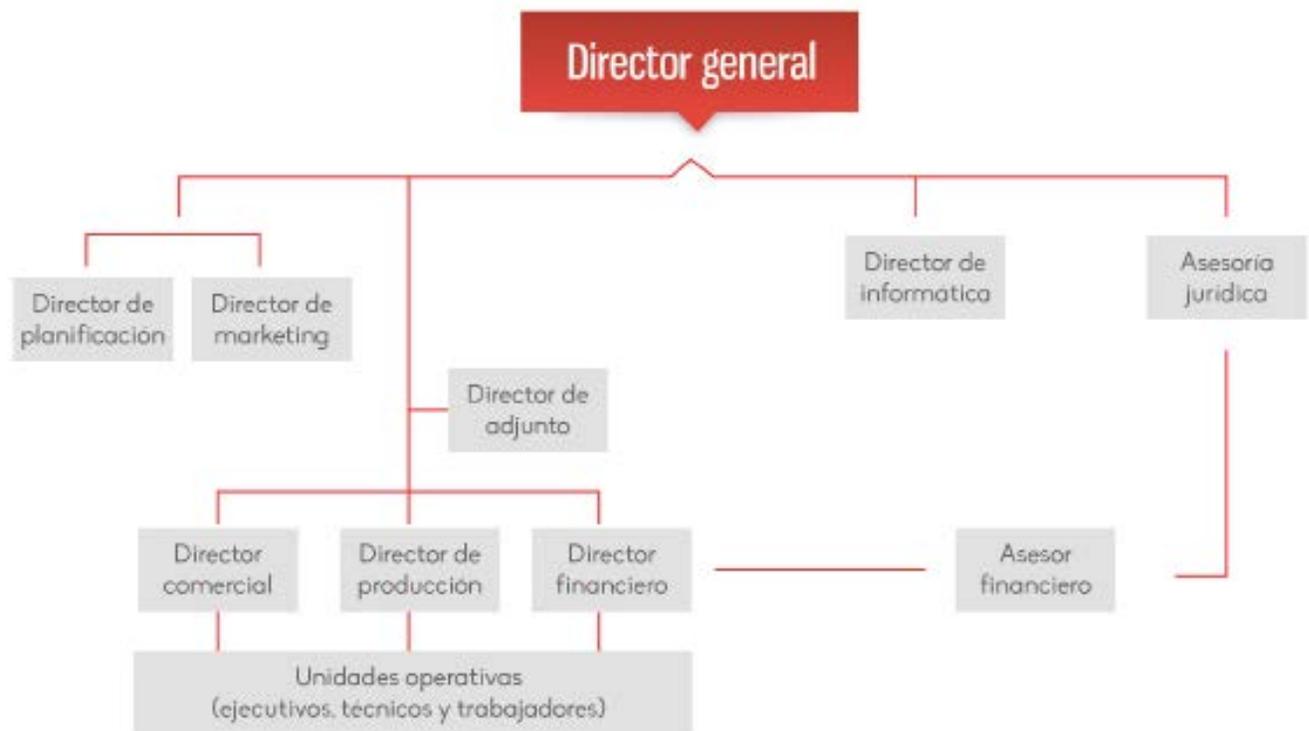
Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de decisiones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y anti-

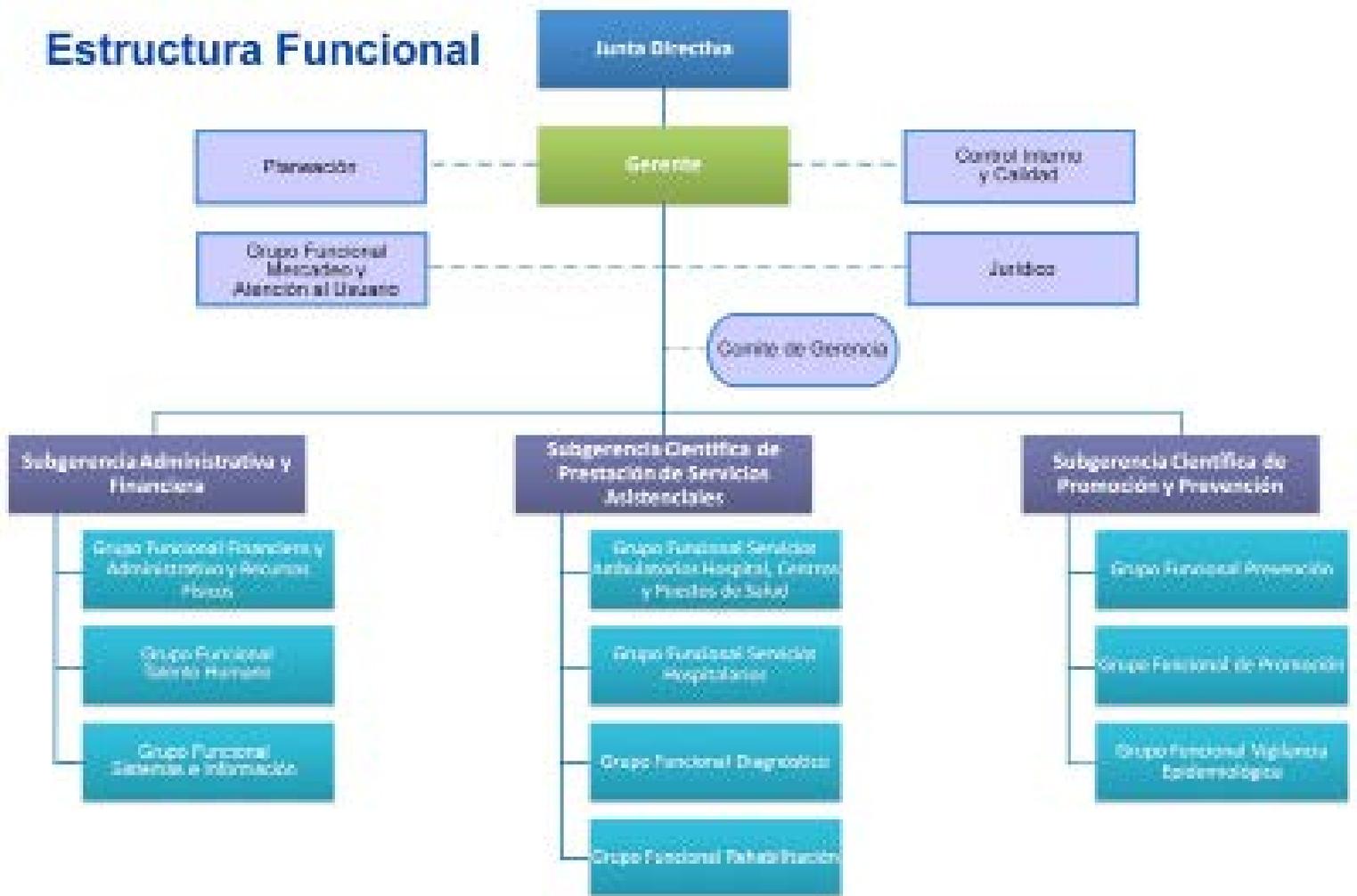


gua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.



Fuente: Bueno (2004)

Estructura Funcional

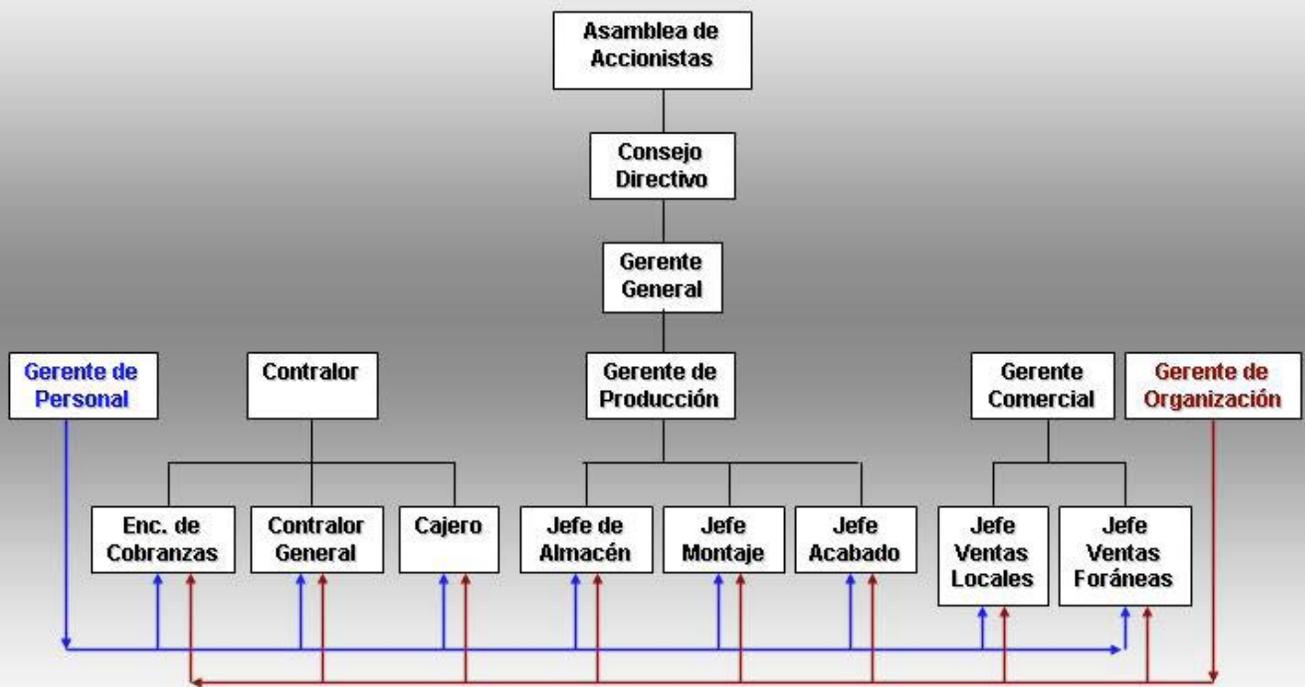


Fuente. Blog Administración de personal. Un espacio construido para la gestión humana.

<http://trabajos-carolina.blogspot.com/p/estructura-organizacional-la-estructura.html>

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Sistema de organización funcional



Fuente: <http://docentes2.uacj.mx/eflores/AdmonGral/Organizacion%20e%20integracion/Organizacion%20e%20integracion.htm>

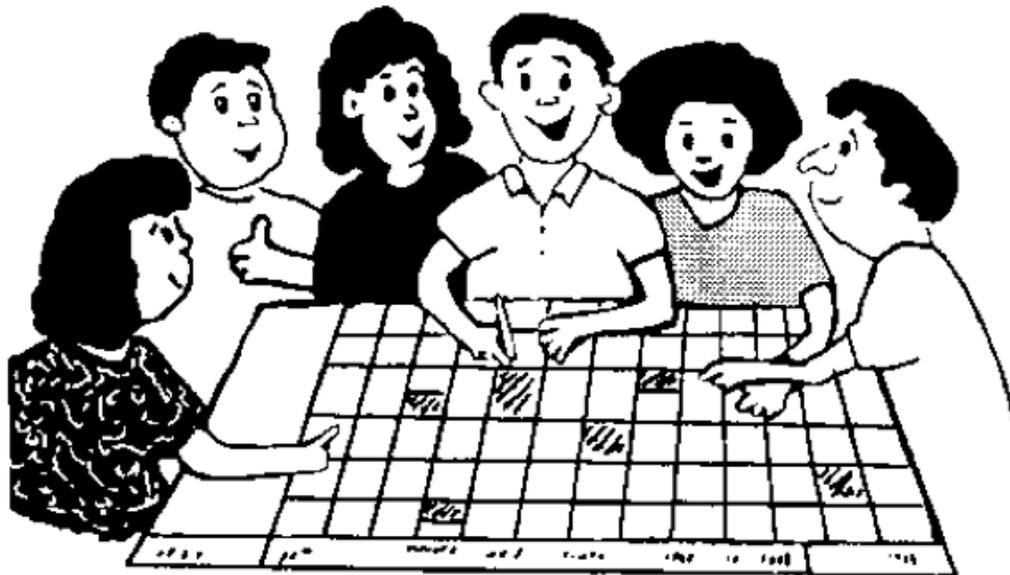
Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.



Organizaciones Informales:

Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.



Organizaciones Según su Grado de Centralización: Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1. Organizaciones Centralizadas:

En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

2. Organizaciones Descentralizadas:

En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

Estructura de las organizaciones

La estructura de una organización se define por las relaciones entre personas y recursos. Esta estructura puede ser moderada. En esencia la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación para alcanzar metas personales por múltiples factores. La cooperación puede ser más productiva y menos costosa. En la mayoría de los casos esta cooperación se concreta en organizaciones que presentan diversas estructuras que les permitan adaptarse a su medio ambiente.

Los investigadores en estructuras organizacionales han considerado que para que exista una estructura empresarial y esta sea significativa para la gente, debe considerar:

Objetivos cuantificables los cuales pueden ser en términos de producción o financieros

Un claro concepto de las principales actividades involucradas (qué, cómo y cuándo se va a realizar el objetivo)

Las áreas de trabajo deben ser claras y concisas en cuanto a autoridad y tarea para que las personas que ocupen los cargos sepan que es lo que pueden hacer para lograr resultados.

Teniendo en cuenta estos principios básicos se define la estructura organizacional como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos; una estructura organizacional debe planearse para ver claro el medio ambiente interno, de modo que cual sepa quién ha de ejecutar cada actividad y quien es el responsable por el resultado.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de

acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprendetantolaestructuraformal(queincluyetodoloqueestá previsto en la organización), comolaestructurainformal(quesurge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dandolugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.



Estructura Formal

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo o las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organis-

mo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad.

En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

La estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a

los puntos de decisión apropiados.

Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

La estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

Estructura Informal

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

Componentes de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene tres componentes:

El primer componente se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen y se denomina complejidad que comprende tres formas de diferenciación:

- **Horizontal.** Cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en la organización, se requiere mayor conocimiento y destrezas especializadas y se deberán establecer un número mayor de canales de comunicación.
- **Vertical.** Se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional, cuando más niveles haya entre la alta gerencia y los niveles operativos más compleja será a organización, ello se debe a que existen mayores posibilidades de distorsión entre la alta gerencia y el resto de los empleados, en la medida que exista un mayor número de niveles jerárquicos.
- **Espacial.** Se refiere al ambiente geográfico de la ubicación de las instalaciones físicas del personal de la organización y el grado de dispersión de los mismos, así mientras aumenta la diferenciación espacial, de la misma manera aumentará su complejidad.

El segundo componente se denomina la formalización y comprende la aplicación de reglas y procedimientos, denota los puntos de estandarización de la organización, si un trabajo muestra gran formalización, su autor tiene un mínimo de libertad respecto de lo que ha de hacerse. Hay descripciones explícitas de los puestos de trabajo, infinidad de reglas organizacionales donde exista un alto grado de formalización, la estandariza-

ción elimina la posibilidad de que el empleado considere otras opciones que no sean pertinentes a los objetivos organizacionales. El grado de formalización varía ampliamente entre las organizaciones y la estructura de las mismas, debido a que ciertas labores requieren poca o mucha formalización.

El tercer componente hace referencia a la centralización que considera donde reside la autoridad en la toma de decisiones, éste demarca el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Cuando la toma de decisiones ocurre por parte de la alta gerencia los niveles inferiores se limitan a cumplir todas las órdenes que de allí provengan, esto se denomina organización centralizada. Por el contrario cuando las decisiones recaen sobre los ejecutivos más cercanos a la situación problema se le llama organización descentralizada.

Clasificación de Estructuras Organizacionales

El diseño de la estructura no es una labor sencilla ya que es necesario analizar las ventajas, inconvenientes y aplicación de cada una de las alternativas posibles, para lo cual se presentan a continuación en forma general algunos tipos de estructura interna o formas de organización:

Estructura Simple:

Se caracteriza por lo que no son y por lo que son, no son complejas, tiene poca formalización y la autoridad se concentra en una sola persona, se puede decir que poseen poca complejidad y formalización, y tienen una fluida red de comunicación.

Estructura Funcional:

Es una de las estructuras más comunes en las Entidades, en donde el criterio fundamental para dividir responsabilidades se establece mediante una especialización del trabajo por áreas similares, este tipo de estructura fomenta la creación de especialistas en las diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas.

La coordinación de actividades en este tipo de estructura se establece mediante reglas y normas, políticas y procedimientos estandarizados en donde prima la jerarquía funcional.

La estructura funcional se caracteriza por la agrupación de especialidades ocupacionales semejantes y afines. Esta estructura tiene gran aceptación en la medida que maximiza los ahorros obtenidos con la especialización, dado que reduce la duplicación del personal y del equipo.

Estructura Matricial o por Proyectos

Resulta de la combinación de dos criterios que pueden ser con la participación de una o más unidades funcionales con el desarrollo de proyectos o el desarrollo de productos, en una misma estructura organizacional.

Una de las características distintivas de la estructura matricial es el sistema de autoridad doble, uno que nace de la relación funcional y otro del proyecto institucional específico o producto. En este modelo la coordinación es lateral, la cual se logra mediante la participación de quienes poseen los conocimientos, es decir los expertos y del gerente o cabeza del proyecto. Entre sus características se tienen:

Se diseña en organizaciones que necesitan respuesta a los cambios rápidos basados en la investigación y la tecnología.

Facilita la utilización racional del personal de las diferentes áreas, a través de la conformación de equipos altamente especializados.

Estimula la interacción constante entre los miembros del proyecto y la unidad funcional

Hace posible a la alta gerencia delegar la toma de decisiones con lo cual contará con más tiempo para la formulación de planes y programas a largo plazo de una forma más participativa y democrática.

Fomenta la motivación y el compromiso.

Brinda oportunidades para el desarrollo de las capacidades y creatividad del talento humano.

Estructura Territorial o Geográfica:

Cuando una entidad de acuerdo con sus objetivos debe atender demandas del servicio a nivel nacional y territorial, puede ser razonable estructurarla además de su sede central, por diferentes zonas territoriales.

El criterio básico para este tipo de estructura es la ubicación geográfica que lleva implícita la delegación, la desconcentración de funciones y la correspondiente descentralización del servicio.

Estructura por unidades estratégicas de Negocios

El criterio básico para distribuir funciones y asignar responsabilidades es el tipo de negocios, estableciéndolos como unidades autónomas al interior de la organización. Este tipo de estructura se caracteriza porque cada unidad tiene su propia misión y metas, prepara sus propios planes, administra sus recursos y tiene un tamaño apropiado para su funcionamiento, está gerenciada por un administrador o director, apoyado de un grupo de asesores, su tarea primordial consiste en el desarrollo y puesta en marcha de los planes estratégicos y de operación para el respectivo producto o servicio.

Relación entre tamaño y estructura de las organizaciones

Las grandes organizaciones tienen mayor formalización, y son estructuralmente más complejas que las pequeñas. También tienen un mayor grado de especialización y de profesionalización. Respecto a la complejidad, el tamaño está positivamente correlacionado tanto con el número de niveles, como con la cantidad de áreas o divisiones. A esto hay que agregarle la dispersión espacial (más desarrollada en organizaciones grandes) con su crecimiento del componente administrativo.

De esta manera, las organizaciones grandes, son estructuralmente más complejas que las más pequeñas, lo que implica además, que tienen una mayor formalización y especialización que las más pequeñas. La existencia de más niveles organizacionales genera una supervisión más cercana de los trabajadores.

Las grandes organizaciones requieren mayor formalización por la necesidad de:

- Tener mayores precisiones en cuanto a la definición y desarrollo de las tareas.
- Planificar las actividades, coordinar su ejecución y realizar un efectivo control de los procesos.
- Ajustar los procedimientos a los cambios tecnológicos.

El tamaño organizacional puede determinar la complejidad y la formalización de la misma, pero no ocurre lo inverso. Según Aldrich podría darse lo opuesto, ya que sugiere que: "... las empresas más estructuradas, con un mayor grado de especialización, formalización y seguimiento del desempeño, necesitan emplear una mayor fuerza de trabajo que empresas menos estructuradas", con lo cual lo opuesto sería posible.

Relación entre tamaño y tecnología en las organizaciones

Podríamos comenzar diciendo que el impacto que se produce por un cambio o innovación tecnológica, es mayor en las organizaciones pequeñas que en las grandes. A medida que las organizaciones crecen, incorporan más actividades, y si las tecnologías son aplicadas a procesos rutinarios, los tramos de control serán mayores, con una consecuente mayor normalización y complejidad horizontal que se verán aumentadas por el mayor tamaño.

Las tecnologías administrativas no cambian tan rápido como las tecnologías productivas. El aumento de tamaño se relaciona con el aumento en la complejidad y la normalización, que generan la necesidad de innovaciones en la tecnología administrativa. Estos cambios impactan significa-

tivamente en la estructura administrativa.

Las variables de las tecnologías productivas están directamente relacionadas con aquellas variables estructurales que se encuentran en el flujo de trabajo. Cuanto más pequeña sea la organización más amplios son los efectos estructurales de la tecnología. En las más grandes los dirigentes y administradores están resguardados de la tecnología por medio de los departamentos especializados, los procedimientos generalizados y el trabajo formalizado. Si una organización opera en un sector económico de rápido cambio tecnológico, buscará adaptarse, incorporándolo y participando en tales cambios; y si dicha organización percibe nuevos mercados para sus productos o servicios, la misma se expandirá. Esta será su forma de crecer o sobrevivir adecuadamente a los cambios tecnológicos que se generan en el ambiente. Cuanto más se propicie el cambio en las organizaciones suele ser mayor el porcentaje de profesionales que trabajan en ella, y que son impulsores del mismo.

Conclusiones Estructura Organizacional

A mayor tamaño organizacional mayor grado de formalización.

A mayor tamaño organizacional mayor complejidad en sus tres formas.

A mayor desarrollo tecnológico mayor formalización.

A mayor formalización menor complejidad jerárquica, pero mayor complejidad horizontal.

A mayor grado de formalización menor profesionalización.

A mayor profesionalización menor grado de formalización.

A menor tamaño mayor importancia de la tecnología como determinante de la estructura.

A mayor tamaño menor repercusión de los cambios tecnológicos en la estructura y en el componente administrativo.

Las tecnologías administrativas son de gran impacto en el Componente administrativo (ej. Informática).

El mayor tamaño no implica necesariamente mayor componente administrativo.

El mayor tamaño dificulta los procesos de coordinación, comunicaciones y control, pero facilita el planeamiento, porque el mayor tamaño obliga a la organización a actuar más racionalmente.

La mayor formalización de las empresas grandes es parte esencial de la solución a este problema.



HABILIDADES GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Con el desarrollo de esta cartilla se fomenta el desarrollo de las habilidades gerenciales para Liderar e inspirar a los equipos de trabajo para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos y metas de la organización, administrando adecuadamente los recursos.

Metodología

Para el desarrollo de esta Unidad Temática, el estudiante debe hacer la lectura juiciosa de esta cartilla, además de las lecturas y material suministrado para apropiarse el conocimiento conceptual y aplicarlo mediante unas actividades evaluativas planteadas.

Mensaje Motivacional

Apreciado estudiante:

Una vez usted ha adquirido y profundizado sobre los conceptos y fundamentos de la Gerencia de las Organizaciones, está preparado para seguir el proceso de capacitación enfocado en fortalecer sus habilidades gerenciales. El dominio de conceptos precisos y habilidades gerenciales adecuadas, hacen que usted tenga la capacidad para gerenciar exitosamente una organización.

Las compañías más sobresalientes y exitosas a nivel nacional y mundial se caracterizan, entre otros factores, por tener como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

A través del presente núcleo temático usted manejará cuatro habilidades gerenciales claves e imprescindibles para un gerente, independientemente del tamaño o tipo de organización, o del nivel gerencial que ostente. Estas habilidades se enmarcan dentro de las funciones básicas del proceso administrativo.

Los conceptos y herramientas que se presentan en este núcleo temático, se desarrollaran a través de diferentes actividades prácticas, con el enfoque de aprendizaje significativo y en contextos que de alguna manera reflejan la realidad organizacional que usted debe enfrentar.

Desarrollo temático

UNIDAD 2:

Habilidades Gerenciales en las Organizaciones

SEMANA 3:

1. Habilidades necesarias para la administración efectiva del recurso tiempo.
2. Habilidades necesarias para lograr una mayor y mejor capacidad de comunicación, con énfasis en las presentaciones de negocios.

SEMANA 4:

1. Habilidades necesarias para aplicar el liderazgo necesario para guiar a su equipo de colaboradores en diferentes contextos y circunstancias.
2. Habilidades necesarias para lograr un mayor pensamiento creativo en la gerencia e influya en sus colaboradores para potencializar su capacidad creativa e innovadora.

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

HABILIDADES GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”. Albert Einstein

Los referentes que existen en la actualidad con respecto a empresas exitosas, tienen en común resaltar personas que han dirigido sus empresas, desde la creación hasta el posicionamiento en el mercado. Es el caso de Steve Jobs con Apple, Bill Gates, con Microsoft, Fred Smith con FedEx, Jeff Bezos con Amazon, Larry Page & Sergey Brin con Google, Howard Schultz con Starbucks, Mark Zuckerberg con Facebook, John Mackey con Whole Foods, Herb Kelleher con Southwest Airlines, Narayana Murthy de Infosys, entre otros.

En un mundo globalizado e hiperinformado, en donde se disminuye la brecha entre lo virtual y lo real, en el que el cambio es una constante, la búsqueda de oportunidades para la realización personal, con la posibilidad de hacer parte de redes sociales de diversa naturaleza, convierten en exigencia el desarrollo personal y hace de esta una responsabilidad individual y no empresarial.

Las organizaciones de hoy requieren directivos con habilidades gerenciales o directivas, entendidas como el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos, considerando que estos se logran a través del desempeño y el conocimiento de las personas, en entornos altamente competitivos y circunstancias imprevisibles.

Guiar los talentos humanos, sus conocimientos y capacidades hacia los fines organizacionales, administrar los recursos y en especial el tiempo, requiere habilidades comunicacionales, liderazgo y pensamiento creativo.

Los gerentes usan una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera apropiada con los miembros del equipo. El desarrollo de habilidades de dirección adecuadas potencializa la capacidad del directivo para aprovechar de la mejor manera posible los puntos fuertes de los miembros del equipo y las oportunidades que el entorno brinda.

Que el gerente o directivo adquiera y desarrolle las habilidades necesarias para la administración efectiva del recurso tiempo.

¿Qué es el tiempo?

- Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro.
- Oportunidad, ocasión o coyuntura para hacer algo.
- Cada uno de los actos sucesivos en que se divide la ejecución de algo.
- El tiempo es uno de los mayores recursos de que disponemos, generalmente influye significativamente en la productividad de la empresa.

- Es un recurso que no se puede almacenar, no se puede reemplazar, no tiene sustitutos y no se puede dejar de consumir.

Cada semana contamos con 168 horas y en el día disponemos de 1140 minutos. Las personas decidimos como aprovechar este tiempo, generalmente en actividades relacionadas con el trabajo, el hogar, el estudio y el descanso.

El valor del tiempo depende de la utilidad que le damos como un recurso para satisfacer nuestras necesidades o lograr nuestras metas.

La administración del tiempo se refiere a analizar nuestro uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva.

Administración efectiva del tiempo: es el proceso mediante el cual se planifica, organiza, dirige y controla el uso del tiempo para lograr nuestros objetivos.

En este contexto reflexionemos: lo que pienso hacer enseguida o estoy haciendo en este momento, ¿me mueve en dirección hacia mis objetivos o los de la empresa?

El escritor, conferencista, religioso y profesor estadounidense Stephen Richards Covey, en su libro Los siete hábitos de las personas altamente efectivas, propone un modelo para analizar como administramos el tiempo.

Matriz de la administración del tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Cuadrante I</p> <p>Es el cuadrante de las crisis, los problemas apremiantes, las tareas que se vencen.</p> <p>Es el espacio de los desafíos, en el cual aplicamos la experiencia, nos desenvolvemos y producimos.</p>	<p>Cuadrante II</p> <p>Es el cuadrante de la prevención, la planificación, la recreación, de reconocer y aprovechar nuevas y buenas oportunidades.</p> <p>Es el cuadrante de la calidad, el que nos permite prepararnos para incrementar nuestra capacidad para ejecutar cualquier actividad.</p>
NO IMPORTANTE	<p>Cuadrante III</p> <p>Es el cuadrante de las interrupciones, de las reuniones improductivas y no importantes, de las actividades acuciantes.</p> <p>Es el cuadrante de la trampa.</p> <p>Muchas veces nos estacionamos en él para satisfacer las necesidades y las prioridades de los demás.</p>	<p>Cuadrante IV</p> <p>Es el cuadrante de las trivialidades, de la pérdida del tiempo.</p> <p>Es el de la pérdida de tiempo. Contestar el teléfono que suena, abrir la puerta, buscar café, salir a comprar, contestar un e-mail cadena.</p>

Con los conceptos indicados anteriormente y buscando el desarrollo de sus habilidades se busca a lo largo de esta cartilla realizar ejercicios prácticos que permitirán apropiarse de sus competencias gerenciales.

CASO DE ESTUDIO

Usted recibe una llamada telefónica del presidente de la junta directiva de la compañía, quien le pregunta si usted estaría interesado en hacerse cargo de un proyecto especial relacionado con lograr para la empresa el Sello Verde FSC (innovación abierta, sostenibilidad y ambiente) para el que usted está altamente calificado. En ese proyecto usted sólo debería rendirle cuentas a él, y participaría en la toma de algunas decisiones estratégicas que afectan la compañía. El trabajo también requeriría algún viaje interesante y le permitiría realizar un aporte valioso a la empresa, dándole al mismo tiempo mayores oportunidades de desarrollo personal.

La oferta tiene un solo inconveniente: debido a que el proyecto requiere que usted le dedique un día por semana, durante 11 meses, y usted continúe respondiendo por sus tareas habituales en los días restantes de la semana.

■ ¿Aceptaría usted encargarse del proyecto?

■ ¿Por qué aceptaría el encargo?

■ ¿Por qué no aceptaría el encargo?

Técnicas tradicionales de análisis de tiempo

En la literatura disponible, se plantean diversas propuestas orientadas a que logremos administrar adecuadamente nuestro tiempo. Enseguida se relaciona una lista de ideas que pueden contribuir a que los gerentes manejen mejor el tiempo.

1. El gerente puede pedir a su asistente que le registre el empleo de su tiempo durante una o dos semanas bajo un número limitado de rubros.

■ El gerente puede hacer anotaciones más cuidadosas en su agenda (virtual o física) de citas, usándolas no solo como recordatorio sino también como registros.

■ Los ejecutivos pueden calificar las juntas o reuniones de trabajo de acuerdo con el uso efectivo del tiempo.

■ Al final de cada día el gerente puede dedicar unos minutos (5 a 10), si es posible con el apoyo de su asistente, para reconstruir el día y registrar las actividades principales, el tiempo que se le dedicó, y otros factores cuantificables de importancia.

■ Es útil el análisis del tiempo, considerando dos criterios:

· Deliberadamente planeado.

· Espontáneo o interrumpido.

■ El gerente puede diligenciar alguna lista de chequeo acerca del tiempo utilizado en un periodo de tiempo (semana, quincena o mes).

En igual sentido se presenta para su análisis y estudio, una tabla diseñada con base a los aportes de Ronald Ashkenas y Robert Schaffer, que le ayudará a revisar como maneja su tiempo.

Cuadro: Análisis de hábitos y patrones de uso del tiempo

	Descripción	Tiempo
Mi rutina diaria		
¿Cuáles de mis actividades diarias son las más productivas?		
¿Cuáles de mis actividades diarias son las menos productivas?		
¿Cuánto tiempo de cada día se pierde en horas perdidas, interrupciones, demoras, esperas, reprocesos, etc.		
¿Tengo rutinas diarias cuya eficiencia no ha sido probada recientemente?		
Respuesta a los retos		
¿Cuánto tiempo dedico a mejorar o innovar?		
¿Cuánto tiempo a ver que las cosas marchan y a resolver los problemas del día?		
¿Cuáles deberían ser las proporciones correctas?		
¿Tengo objetivos claramente definidos y metas de perfeccionamiento susceptibles de medición, o son más bien vagos?		
Cuando aumenta la presión de mis superiores exigiendo mejores resultados, ¿aprieto el “botón de acción,” o el “botón del programa,” antes de analizar lo que realmente se necesita?		
Pidiendo a los subordinados satisfacer mis expectativas		
¿Cuáles son las cosas que demando de mis subordinados con más o menos confianza?		
¿Se cómo pedir a mis subordinados mejores resultados?, ¿O parecen ellos tener métodos de negociar para reducir mis expectativas?		
¿Obtengo informes sobre progresos del trabajo en puntos de control a intervalos cortos para asegurarme de que las cosas se están desarrollando cómo deben?		

Adaptada de Clásicos Harvard de la Administración, volumen X; Ronald Ashkenas y Robert Schaffer. Educar Cultural Recreativa Ltda. 1986.

2. Que el gerente o directivo adquiera y desarrolle las habilidades necesarias para lograr una mayor y mejor capacidad de comunicación, con énfasis en las presentaciones de negocios.

El alto desempeño de un equipo de talentos puede lograrse mediante una comunicación eficaz y abierta, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la administración de conflictos de manera constructiva, de igual manera contribuye con el fomento de una toma de decisiones y una resolución de problemas en conjunto.

Las actividades empresariales se desarrollan a través de la comunicación. Una cuidadosa comunicación identifica a la empresa tanto interna como externamente. Un factor que contribuye al éxito de un gerente es su habilidad para comunicar y comunicarse, haciendo uso de una comunicación clara, argumentativa, adecuada y eficaz.

En la cotidianidad de un gerente está la elaboración de informes, presentaciones de negocios, actas, cartas comerciales y administrativas, con diferentes propósitos y para distintos destinatarios.

El informe

El informe es un escrito destinado a ser utilizado por más de un lector, preparado generalmente a requerimiento de alguien, elaborado conforme un plan y destinado a permitir la comprensión de situaciones complejas y a la toma de decisiones sobre ellas (Arquímedes Román).

El informe es un documento que describe o da a conocer el estado de cualquier actividad, estudio o proyecto. Se caracteriza por la objetividad de la información, a diferencia de la subjetividad que caracteriza al ensayo.

Partes del informe

A. Material preliminar

1. Portada.
2. Resumen ejecutivo.
3. Tabla de contenido.
4. Glosario

B. El informe

1. Introducción
2. Cuerpo del informe
3. Conclusiones

Redacción de cartas comerciales

Redactar equivale a elaborar un mensaje con un objetivo predeterminado y unas ideas claras y concretas.

La redacción comercial cumple dos objetivos específicos:

1. Comunicar al lector las decisiones, ideas, problemas o soluciones.
2. Persuadir al lector para obtener de él una actitud y una respuesta positiva.

Una carta debe iniciar con el tema principal y evitar las presentaciones o introducciones; es necesario combinar un discurso respetuoso directo.

La forma moderna de una carta tiene tres partes fundamentales:

1. Encabezamiento

- a) Ciudad y fecha
- b) Destinatario
- c) Nombre
- d) Cargo
- e) Entidad
- f) Ciudad
- g) Saludo

2. Contenido

3. Despedida

Los mensajes electrónicos

Los mensajes electrónicos son documentos de carácter informal; coincide más con una conversación telefónica que con una carta. Los e-mails se han convertido en un canal de comunicación muy eficiente, son directos y permiten transmitir información a miles de personas en cuestión de segundos.

Actas administrativas

El acta es un documento que contiene lo sucedido, tratado y acordado en una reunión. El acta se redacta en tiempo pasado, registrando lo más importante tratado en la reunión.

Los párrafos del acta deben ser concisos, claros y que hagan énfasis en las decisiones tomadas.

Junto con el acta se recomienda elaborar un resumen de compromisos, en el cual se consignen: acciones, responsables de estas y fechas límites de cumplimiento.

Presentación de negocios efectiva

La presentación de los negocios es un medio de comunicación muy usado por las empresas y ampliamente adoptado por los gerentes. La razón para esto es que los requerimientos de la comunicación han cambiado y las presentaciones orales se han vuelto más apropiadas que los reportes escritos en muchas ocasiones.

Los requerimientos de la presentación de negocios han cambiado debido a diversas circunstancias del ambiente empresarial de hoy:

- La frecuencia de las reuniones de negocio.
- Se ha involucrado más gente en el proceso de toma de decisiones.
- La cantidad y complejidad de la información ha aumentado.
- El manejo del factor tiempo es crucial.
- El orador transmite su mensaje, asegurándose de que la audiencia no lo malinterprete o distorsione.
- El proceso de toma de decisiones es más rápido.

Pasos básicos para desarrollar una presentación:

1. Valorar cuidadosamente la situación para poder determinar qué medio de comunicación es el más apropiado y como moldear su acercamiento.

- a) ¿Por qué se comunica usted?

b) ¿A quién se está dirigiendo?

2. Identificar los mensajes claves que usted quiere comunicar y que sustentan una idea más compleja.

a) ¿Qué quiere usted decir?

b) ¿Qué quiere dejar en la mente de quienes lo escuchan?

3. Organizar los mensajes en un orden lógico para facilitar el entendimiento de la audiencia sobre su idea general.

4. ¿cómo transmitir la idea principal?

5. Diseñar las ayudas audiovisuales de modo que transmitan la información que sustentan sus mensajes claves.

a) ¿Cómo mostrar eso?

Es importante tener en cuenta que una presentación de negocios no es un reporte escrito simplemente proyectado en una pantalla. El expositor debe considerar no solo cómo atraer la atención de la audiencia sino también como mantener el nivel de interés.

Es primordial que no se confunda el tema de la presentación con el objetivo o razón de la presentación.

El tema es de lo que usted quiere hablar; ejemplo desarrollo de nuevos servicios innovadores.

El objetivo es lo que usted quiere que su audiencia entienda después de la presentación; ejemplo convencer al responsable de la asignación de recursos que destine fondos para financiar el proyecto.

CASO DE APLICACIÓN

Teniendo en cuenta que usted es el gerente de proyecto especial relacionado con lograr para la empresa el Sello Verde FSC (innovación abierta, sostenibilidad y ambiente), y basado en las actividades realizadas en el anterior aparte elabore la presentación del proyecto que gerencia. Suponga la información más relevante y coherente con el fin de ejecutar el proyecto e importante para la presentación del mismo.

Prepare la presentación para cada uno de los siguientes objetivos:

■ Informar a sus colaboradores sobre el proyecto y los beneficios que originará el mismo.

■ Guiar a los gerentes de otras áreas sobre la importancia de participar en el mismo.

■ Motivar a potenciales inversionistas para que financien el proyecto.

Para facilitar el diseño de la presentación tenga en cuenta el modelo y guía que encuentra a continuación.

Slide	Descripción
1	Presentación del proyecto. Nombre
2	Elemento innovador
3	Necesidades del mercado
4	Su solución (Descripción de Producto/Servicio)
5	Mercado potencial, tamaño del mercado
7	Oportunidades del Medio Ambiente Externo y Riesgos
8	Panorama Competitivo (competencia)
9	Situación en el momento actual y esperada a futuro
10	Equipo de Gerencia
11	Alianzas, Asociaciones
12	Aspectos básicos financieros
13	Estrategia de transición
14	Gestores

De igual manera tenga en cuenta las siguientes recomendaciones.

Contenido de las diapositivas para presentar tu empresa a un inversor: (A partir del modelo de Guy Kawasaki)

- 1. Título:** Nombre de la empresa, logo, frase corta (tres o cuatro palabras), que produce o vende, datos de contacto (nombre y cargo).
- 2. Problema:** Explicar cuál es el problema en el mercado o que tienen los clientes.
- 3. Solución o innovación:** Explicar cómo el producto o servicio da solución al problema aportando valor.Cuál es la **oportunidad de negocio** y qué necesidades se van a cubrir.
- 4. Modelo de negocio:** Cuál es el sistema para generar ingresos, quiénes son los compradores, los proveedores, como se distribuye el servicio o productos, margen de ganancia, proyección de producción.
- 5. Esencia de la empresa:** Cuál es la **estrategia competitiva** y diferenciadora. En este punto también es interesante plantear el tema de las patentes, marcas o cuestiones de propiedad intelectual ya que es algo que valoran los inversores. Demostrar que el proyecto es sólido y atractivo.
- 6. Marketing y ventas:** Estrategia y plan de marketing: cómo se llegará a los clientes, proyecciones de venta, características del producto o servicio, mercado.
- 7. Competencia:** DOFA de empresas de la competencia, quién es y cómo actúa. Mejor con imágenes o gráficos. Mostrar

la oportunidad del negocio.

- 8. Equipo directivo:** Composición del equipo directivo (perfil profesional. Organigrama de la empresa y define qué perfiles de los cargos.
- 9. Proyecciones financieras e indicadores clave:** Indicar el volumen de ingresos y el tiempo en que se lograrán. Otros indicadores clave como número de clientes, número de ventas, tasas de conversión. Indicadores económicos y financieros.
- 10. Utilización de los fondos:** a partir de la valoración económica anterior indicar qué dinero se necesita y para qué. Cuál va a ser el periodo razonable para recuperar la inversión.

3. Que el gerente o directivo identifique su estilo gerencial y desarrolle las habilidades necesarias para aplicar el liderazgo necesario para guiar a su equipo de colaboradores en diferentes contextos y circunstancias.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por un funcionamiento orientado a las tareas y a los resultados, según los objetivos y el cronograma preestablecidos. También exhiben cualidades específicas relacionadas con las condiciones del trabajo y las cualidades personales de los integrantes del equipo.

Para que los proyectos sean exitosos se requieren fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo es importante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Es particularmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.

De igual forma la capacidad de influir oportunamente en los interesados resulta vital

para el éxito del proyecto. Entre las habilidades clave de influencia que debe tener un gerente se encuentran:

Tener la habilidad para persuadir y expresar con claridad los puntos de vista y las posiciones asumidas.

Contar con gran habilidad para escuchar de manera activa y eficaz.

Tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación.

Recopilar información relevante y crítica a fin de abordar los asuntos importantes y lograr acuerdos, manteniendo a la vez la confianza mutua.

Estilos de gerente

Gerente inactivo. Es aquel que no hace nada o aparenta no hacer nada. Es temeroso, indeciso y no se atreve a tomar decisiones ni mucho menos lleva a cabo realizaciones. Pertenece al grupo de los que creen que los problemas se arreglan solos, y que por lo tanto, lo mejor es ignorarlos. Este tipo de gerente se desenvuelve mejor en áreas donde los cambios se producen muy lentamente y donde la gente prefiere tomar sus decisiones en vez de consultar o delegar.

Gerente detallista. Es aquel que se pasa la mayoría del tiempo analizando los problemas, en vez de resolverlos. Se entiende muy bien con la gente que aprecia sus informes, que no depende de él para tomar decisiones y que asumen sus responsabilidades.

Gerente invisible. Es aquel que se aísla por varias razones, obligando a sus subordinados a tomar decisiones que no les corresponde. Trabaja bien con gente que no necesita mu-

cha colaboración o ayuda; pero, de todos modos, requiere la presencia de alguien o de unos pocos, a fin de no sentirse completamente aislado o ignorado.

Gerente de consenso. Le gustan las decisiones de grupo. Trabaja en armonía con sus subordinados y evita tomar decisiones individuales. No se entiende bien con la gente a la que le gusta aislarse, ni tampoco que dependa de él para las decisiones. Se desenvuelve muy bien en empresas descentralizadas y en aquellas que hacen mucho énfasis en las relaciones humanas.

Gerente manipulador. Es llevado de su parecer y le gusta que la gente haga solo lo que él quiere. Valora el control, por el control en sí mismo. Trabaja bien con subordinados que no ponen en duda sus métodos que, inclusive, los utilizan. Le gusta trabajar con metas prefijadas, hacia las cuales él pueda enfocar sus propósitos.

Gerente rechazador. Es enteramente negativo. Hace a un lado todas las ideas nuevas y se resiste al cambio en todo sentido. Puede ser útil para temperar o enfriar concepciones de subordinados, muy dinámicos o demasiado impulsivos en sus decisiones.

Gerente sobreviviente. Es aquel que solo se interesa por sí mismo y por su situación dentro de la empresa. Tiene mentalidad subordinada. Acata órdenes, pero no asume riesgos. Se desenvuelve bien en organizaciones grandes y en posiciones estables y no muy exigentes.

Gerente despótico. Es aquel que todo lo maneja con mano dura y que solo espera sumisión. Trabaja mejor cuando lo dejan solo para resolver los asuntos de la empresa. Tiene la ventaja de que le gusta compensar bien a quienes colaboran sumisamente.

Gerente creativo. Es aquel que maneja los asuntos de manera intuitiva. Trabaja a base de impulsos, que pueden ser o no buenos. Se entiende bien con quienes respetan sus ideas, aunque no siempre las compartan. Le gusta estar solo para poder tomar decisiones rápidas. Aprecia y estimula a la gente que sabe realizar sus ideas positivas y dejar de lado las que no lo sean.

Gerente líder. Es aquel que sabe escuchar a sus subordinados, para luego orientarlos debidamente. Valora y estimula las relaciones y decisiones de grupo. Adopta con gran facilidad las ideas buenas de los demás y sabe cómo utilizarlas positivamente.

Ejercicio de aplicación

A partir de una experiencia significativa reciente de usted, en la que es o fue responsable de un proyecto y tiene o tuvo a cargo un equipo de trabajo, ubíquese con sinceridad, en una o varios de los estilos gerenciales que lo caracterizan.

Reflexión: Teniendo en cuenta las circunstancias alrededor del proyecto, las características de sus colaboradores y la complejidad de las tareas a desarrollar, hasta donde considera usted que el estilo gerencial que lo distinguió fue el más adecuado. Diga porque sí y/o por qué no; igualmente diga cual estilo considera sería el más apropiado y por qué.

Alternativas comportamiento de liderazgo

El gerente toma la decisión y la comunica.

En este caso el gerente identifica un problema, considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica.

El gerente vende la decisión.

En este caso, como en el anterior, el gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en lugar de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten.

El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas.

En este caso el gerente ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas por lo cual ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus asociados puedan comprender mejor lo que él pretende lograr.

El gerente presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada.

Esta clase de comportamiento permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su staff, el jefe ha considerado el problema totalmente, y ha llegado a una decisión, pero solo de forma tentativa. Antes de hacerla firme, el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma ofrezcan sus puntos de vista.

El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, y entonces toma la decisión.

Hasta este momento el jefe se presentaba ante su equipo con una solución propia ya tomada. No sucede así en este caso. Los subalternos tienen su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del geren-

te consiste en la identificación del problema. La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el gerente puede considerar. El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencia de aquellos que “conviven” con la problemática.

El gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.

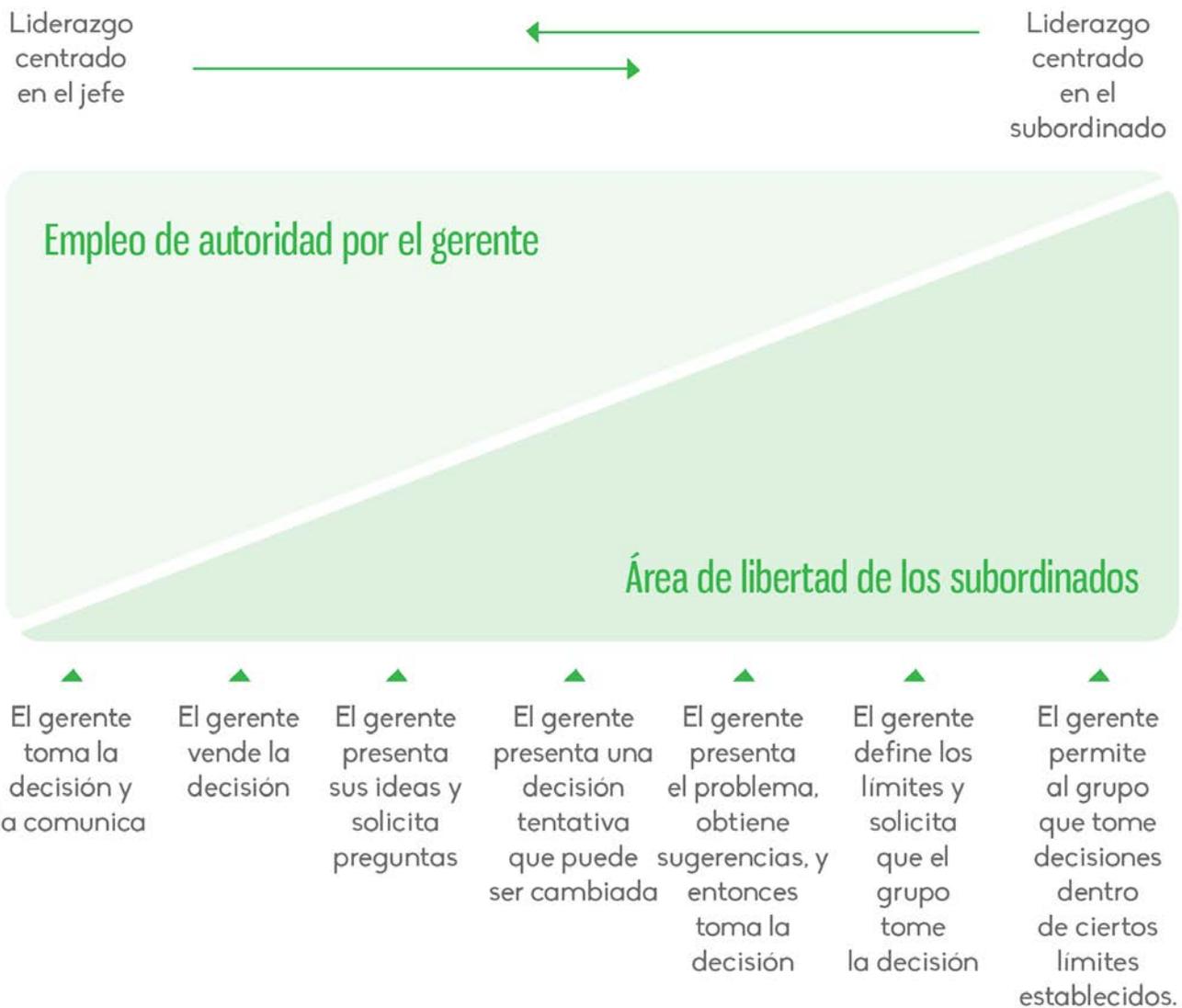
En este momento el gerente transmite al grupo, del cual también es parte, el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales deben tomarse la decisión. Dentro de esos límites se puede llegar a cualquier solución para el problema, contando con la participación de todos en la decisión.

El gerente permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos.

Este representa un grado máximo de libertad del grupo, que solo se presenta en organizaciones formales; como por ejemplo, en muchos grupos de investigación. En este caso el grupo de gerentes o ingenieros se encarga de la identificación y diagnóstico del problema, desarrolla soluciones alternativas para resolverlo y decide sobre una o más de tales soluciones alternativas. Las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo.

El gráfico que se muestra enseguida, presenta la gama del posible comportamiento del liderazgo que se le ofrece al gerente. Cada tipo de acción se nos presenta en relación con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutaban sus subordinados en el proceso de toma de deci-

siones. Las acciones que aparecen en el extremo izquierdo son típicas de gerentes que conservan un alto grado de control para sí mismo; mientras que las que aparecen en el extremo derecho son propias del gerente que cede una gran proporción de su control.



4. Que el gerente o directivo adquiera y desarrolle las habilidades necesarias para lograr un mayor pensamiento creativo en la gerencia e influya en sus colaboradores para potencializar su capacidad creativa e innovadora.

El gerente de una organización puede reducir en gran medida los problemas y aumentar la cooperación entre los miembros del equipo de talentos, si procura comprender los sentimientos de los miembros del mismo, anticipar sus acciones, reconocer sus inquietudes y hacer un seguimiento de sus asuntos. Contar con habilidades creativas y la empatía son recursos valiosos cuando se dirige una organización.

Creatividad es la capacidad de originar nuevas realizaciones, mezclando de manera inédita conceptos conocidos.

La creatividad está presente en cada persona, no es solamente un regalo de la providencia, es susceptible de desarrollo y objeto de adiestramiento.

La creatividad se caracteriza por ser un acto voluntario, es un proceso de respuesta a una necesidad, es la combinación de informaciones conocidas y es una manera distinta de ver las cosas.

La pregunta permanente sobre creatividad, no solo como concepto sino como práctica, es decir, cómo concretar acciones tendientes a materializar la creatividad. En la literatura existente se puede encontrar abundante material sobre el tema. Considerando el alcance de este módulo lo enfocamos en dos aspectos: como trabaja el pensamiento creativo, bloqueos a la creatividad y herramientas para desarrollar esa capacidad.

Las lógicas del pensamiento

Pensamiento reactivo. Tiene un objetivo y un camino trazados, elimina obstáculos, pero no cambia de camino.

Pensamiento creativo. Tiene un objetivo, no tiene un camino trazado y descubre las ventajas de cada situación.

Analogía. Reconocer similitudes, pensar por funciones.

Antítesis. A la invención se opone lo que ya existe, utilizar el principio contrario.

Combinación casual. Juego combinatorio, combinaciones gráficas, combinaciones verbales.

Bloqueos a la creatividad

Perceptivas. Espacio y ambiente.

Socio-culturales. Nacionismo (blanco- negro; bueno-malo); Competitividad (miedo de que mi colega tenga éxito); Correcto/equivocado.

Emocionales. Temor a hacer el ridículo, juicio de valor y temor al fracaso.

De costumbre. Pereza, zona de confort y rutina.

Carácter, autoestima. Susceptibilidad, presunción.

Prejuicios más comunes:

- Nunca lo hemos intentado antes.
- No es mi trabajo.
- No tenemos dinero.
- Estamos demasiado ocupados.
- Nunca lo hicimos antes.
- Todos nuestros trabajos son especiales.
- No es nuestro problema.
- No producimos grandes cantidades.
- ¿Qué hace la competencia?
- Nosotros no somos especialistas.
- Buena idea, pero poco práctica.
- Es exactamente lo que no podemos esperar de nuestro personal.
- Hay que pensarlo.
- Por ahora, archivémoslo.
- No tenemos tiempo suficiente.
- Ya lo hicimos, hace años.
- Nuestra empresa es distinta.
- Se escapa de nuestro control.
- No podemos modificar los proyectos de nuestros clientes.
- Ni siquiera los americanos lo hacen.
- No estamos autorizados.
- ¿Por qué cambiar? Nunca ha dado problemas.
- La alta dirección no lo aprobaría.
- La idea no me gusta.
- Pongámoslo por escrito.
- Formemos un comité.
- Nunca funcionará en nuestra sección.
- Se han adelantado dos años.

Para reflexionar:

- Las estructuras suponen costos, los procesos suponen valor añadido.
- La empresa tradicional es un conjunto de funciones.
- La empresa innovadora es un conjunto de flujos físicos y/o de informaciones.
- En la empresa tradicional cada función es una estructura jerárquica vertical.
- En la empresa innovadora cada proceso es una sucesión de relaciones proveedor/cliente que atraviesan horizontalmente las estructuras.
- En la empresa tradicional cada función tiene sus objetivos, lleva a cabo sus tareas, produce sus resultados.
- En la empresa innovadora cada función es evaluada con base a los resultados de los procesos en los que participa.
- En la empresa tradicional las estrategias hacen énfasis en:
 1. Eficiencia de las funciones.
 2. Sistema de recompensas meritocrático, a juicio de la jerarquía.
 3. Modelo dominante: satisfacción del jefe.
 4. Objetivos aislados.
- En la empresa innovadora las estrategias hacen énfasis en:
 1. Eficacia de los flujos/procesos.

2. Sistema de recompensas, basados en la eficacia y juzgado por el cliente interno.

3. Modelo dominante, satisfacción del cliente interno.

4. Objetivos de flujo.

Herramientas para desarrollar la creatividad

Existe gran diversidad y cantidad de publicaciones que presentan herramientas orientadas a estimular la creatividad, generar procesos creativos. Lo importante es tener la actitud para avanzar en ese proceso, teniendo en cuenta que todas las personas poseemos talentos y algún grado de creatividad.

Una técnica muy práctica es **SCAMPER**, es una técnica o método de creatividad o de desarrollo de ideas creativas creada por **Bob Eberle**. Esta técnica consiste básicamente es una lista de chequeo, con preguntas orientadoras, donde se generan nuevas ideas al realizar acciones sobre una idea base.

■ **Sustituir**

■ **Combinar**

■ **Adaptar**

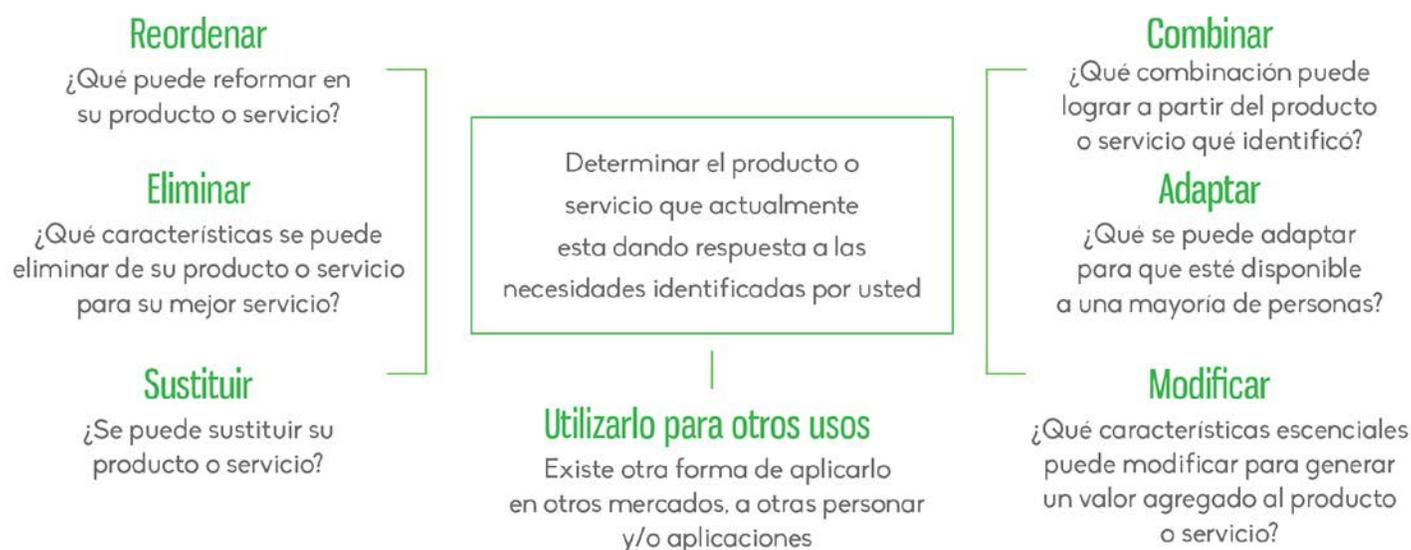
■ **Modificar**

■ **Poner en otros usos**

■ **Eliminar**

■ **Reformar**

Aplicación de la técnica de creatividad SCAMPER



Fuente: César David Domínguez Olmos
Consultor Empresarial

Una herramienta para discusiones y toma de decisiones en grupo, es el Método de los seis sombreros para pensar, presentado por Edward De Bono. Esta herramienta, combinada con el pensamiento lateral al que se asocia, provee de elementos a los grupos para pensar juntos más efectivamente, y materias para planear procesos de pensamiento de un modo detallado y cohesivo.



GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de esta cartilla se busca fomentar el desarrollo de competencias y habilidades de dirección para gerenciar el talento humano de la organización, promover el trabajo en equipo e interrelacionar las funciones de la organización mediante el aprendizaje del Proceso Administrativo para aplicarlo en su puesto de trabajo.

Metodología

Para el desarrollo de esta Unidad Temática, el estudiante debe hacer la lectura juiciosa de esta cartilla, además de las lecturas y material suministrado para apropiarse el conocimiento conceptual y aplicarlo mediante unas actividades evaluativas planteadas.

Mensaje Motivacional

En los anteriores núcleos temáticos usted tuvo la oportunidad de profundizar sus conocimientos en los fundamentos de la gerencia de una organización y en el desarrollo de habilidades de dirección, como habrá visto, es evidente que su gestión se desarrolla a través del trabajo que realizan los talentos humanos de la organización.

Todas las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Las personas, con sus talentos y capacidades, son el recurso más importante y valioso de una organización.

Las empresas están compuestas por seres humanos que se unen para un fin común. El éxito o fracaso de una empresa depende de la calidad, el desempeño o el comportamiento de su gente.

Una de las funciones más importantes de un gerente es la propiciar, liderar la gestión de recursos humanos con un enfoque estratégico, para que de manera individual y colectiva contribuyan a alcanzar los objetivos y fines de la organización.

En este núcleo temático usted fortalecerá sus conocimientos y desarrollará habilidades para gerenciar los talentos humanos, favoreciendo el trabajo en equipo, la delegación y la comunicación interpersonal con la finalidad de lograr mayor sentido de pertenencia, incrementar la productividad y competitividad de la organización como un todo.

Desarrollo temático

Recomendaciones académicas.

El desarrollo de esta unidad se realizará durante 2 semanas y para cada semana los temas propuestos a seguir son los siguientes:

UNIDAD 3: Gerencia del Talento Humano en la Organización

SEMANA 3:

1. Trabajo en Equipo
2. Delegación y comunicación interpersonal

SEMANA 4:

Proceso Administrativo Básico

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

Las actividades propuestas para la Unidad 3 son:

1. Entrega 1
2. Actividad Colaborativa
3. Actividad de Repaso
4. Desarrollo de cada una de las unidades temáticas.

Gerencia del Talento Humano en la Organización

Gran parte de su éxito como gerente depende de la calidad de las personas de cuyo trabajo sea usted responsable. Se puede influir en la moral y en la productividad de los miembros del equipo por la manera de entender sus capacidades y sus deficiencias, de buscar la estrategia para capacitarlos, de delegar tareas, de asesorarlos y evaluarles el trabajo.

Es decir, aunque el éxito de usted depende de los resultados de su equipo, esos resultados dependen de las habilidades de usted en cuanto a liderazgo, gerencia y fomento del trabajo en equipo.

Conocimiento del Equipo

¿Quiénes trabajan con usted?

¿Cuáles son sus capacidades y deficiencias, y cuáles de ellos se entienden bien y cuáles se odian?

Cuánto más conozca su equipo más probable será que los haga rendir al máximo en su capacidad.

Trabajo en Equipo

“El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”

Andrew Carnegie



El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Las características del trabajo en equipo son:

Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.



Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integran el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto del componente del grupo.

Para trabajar en equipo, es fundamental promover canales de comunicación tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Las competencias que las personas que trabajan en equipo tienen que tener desarrolladas son las ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y el compromiso. Es necesario además, contar con capacidades como facilidad para la comunicación y de establecimiento de relaciones interpersonales.



Delegación y comunicación interpersonal

Gerenciar es obtener resultados organizando el trabajo de otras personas. Usted mismo no puede hacer todo el trabajo de su área. Debe distribuir las tareas. Inclusive debe asignar tareas que usted podría hacer mejor que los miembros de su equipo. Si no lo hace, no tendrá tiempo para las tareas que solo usted puede realizar. De ahí la necesidad de delegar tareas.

Pero delegar no es un simple asunto de repartir tareas. Si les dice exactamente a las personas como realizar esas tareas y no les permite alguna libertad para que utilicen su propia iniciativa, no está delegando. Considere la delegación como si le confiara a alguien la autoridad para tomar decisiones en cuanto a su tarea, y actuar conforme a sus decisiones.

Usted puede especificar qué resultados espera que logre cada miembro de su equipo, pero dejar que cada cual decida qué métodos utilizaría para lograrlo. O puede dar ejemplos de resultados aceptables sin implicar que solamente éstos sean los únicos. Pero la persona en quien usted delegue todavía es responsable de lo que ella esté haciendo; y usted todavía será responsable ante su jefe del trabajo que haya delegado. Por lo tanto, es necesario que delegue con cuidado y esté atento a los progresos y a los problemas.

Muchos gerentes son reacios a delegar. Otros son malos para delegar. No obstante, mediante la delegación prudente usted podrá lograr:

1. Aumentar la producción de su equipo.
2. Hacer que el trabajo de su equipo sea más satisfactorio.
3. Mejorar la capacidad de cada miembro de su equipo.
4. Ahorrar tiempo para tareas más productivas.
5. Demostrar su capacidad como gerente.
6. Tener libertad de pasar a un trabajo de más alto nivel porque tiene subordinados competentes que pueden reemplazarlo.

Pasos para delegar:

1. Comunique la actividad.

Describa claramente lo que desea que el empleado haga, para cuándo y los resultados que espera.

2. Proporcione el contexto para la actividad.

Explique la importancia de la actividad y las posibles complicaciones que podrían surgir durante su realización.

3. Establezca los parámetros.

Convenga con el empleado los parámetros que utilizará para medir si la actividad ha culminado con éxito.

4. Conceda autoridad.

Concédales a los empleados la autoridad necesaria para realizar la actividad sin encontrar tropiezos.

5. Preste apoyo.

Identifique los recursos necesarios para que el empleado pueda realizar la actividad. Dinero, capacitación, asesoría y otros recursos.

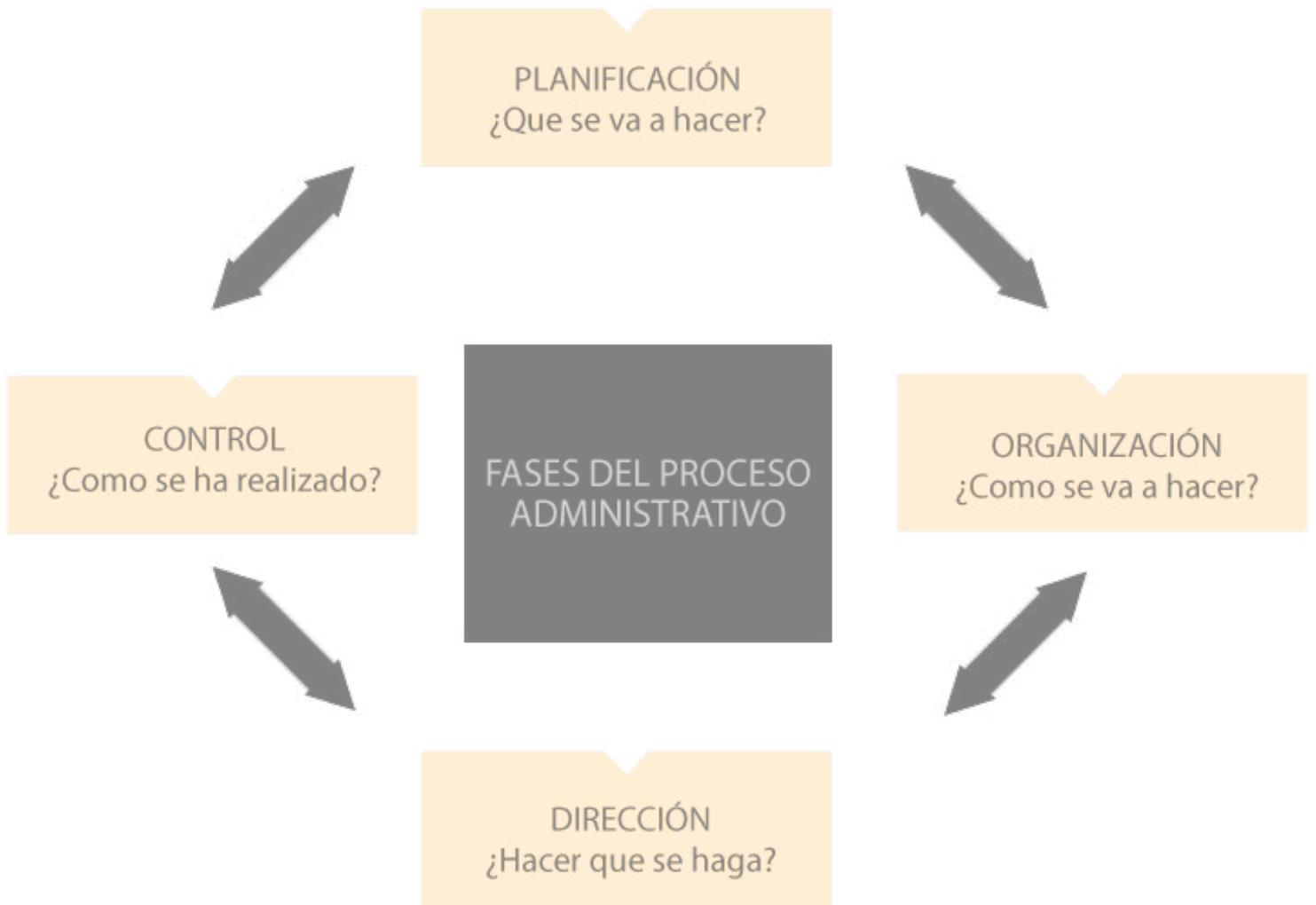
6. Obtenga un compromiso.

Confirme sus expectativas y el grado de compromiso de su empleado frente a la actividad.

Proceso Administrativo Básico

El proceso administrativo brinda la oportunidad de entender el desarrollo organizacional con una visión integral, utilizando los diferentes recursos en la forma óptima y racional en pro de la consecución de los objetivos organizacionales y resaltando los múltiples papeles y responsabilidades gerenciales fundamentales en la dirección.

El proceso administrativo es la interacción sistemática y coherente de cuatro actividades: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.



Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

Planeación, es el paso del proceso administrativo a través del cual la empresa determina los objetivos de la organización y establece las acciones que debe realizar teniendo en cuenta su situación interna y la de su entorno para alcanzar dichos objetivos.

Planificar es establecer el puente entre el presente y el futuro, la planificación es la base para formular buenas estrategias de acción.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, las secuencias de operaciones a realizar, y la determinación de número y tiempo necesarios para su realización.

Elementos del Concepto

Objetivo: El aspecto fundamental a planear es determinar los resultados deseados, recordar la pregunta ¿Qué es lo que se quiere?

Cursos Alternos de acción: Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.

Elección: La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

Futuro: La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Importancia de la planeación:

- Reducir al mínimo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Proporciona el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Definir los rumbos a seguir y responsables.
- Permitir ver las actividades en el tiempo.
- Condiciona a la empresa frente al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Prever la reducción de costos.
- Facilitar el control y permitir el replanteamiento.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Guía el pensamiento administrativo.
- Se elimina el trabajo a base de supuestos.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Principios

Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos que posiblemente no puedan lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.

Objetividad y cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, no en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Se le conoce también como principio de precisión y establece que deben utilizarse argumentos soportados para elaborar los planes.

Flexibilidad: Es conveniente utilizar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente.

Mediante la Planeación se especifican factores como:

Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica **“Toma de decisión”**.

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Si no se planea, no hay rumbo fijo en la organización. Se pretende con la planeación dar respuesta a:

¿Qué hacer?

¿Cuándo hacerlo?

¿Dónde hacerlo?

¿Cómo hacerlo?

Actividades de la planeación:

El análisis de la situación actual.

Anticiparse ante el futuro.

La determinación de objetivos.

La elección de estrategias corporativas.

La determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Organización

Una vez diseñado los objetivos, las estrategias y planes que van a permitir el logro de los objetivos, los gerentes deben diseñar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga niveles de calidad que conlleven al desarrollo de las estrategias empresariales. Organizar incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

La función de organizar da lugar a una estructura organizativa o administrativa que hace que la empresa pueda operar eficazmente como un todo coherente para alcanzar los objetivos trazados y desarrollar la Misión.

La estructura administrativa es el arreglo o disposición de las diversas partes de un todo, en ella se expresa el nivel jerárquico de cada puesto que está integrado en ella. También determina los niveles y unidades dependientes y sujetos a obligaciones de autoridad-responsabilidad.

Una empresa no logrará sus objetivos si sus recursos no se manejan con base en una organización eficiente.

Son algunas actividades de organización:

Establecer la estructura de la organización.

Establecer las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Agrupar tareas en unidades de trabajo.

Distribuir recursos y crear condiciones.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION:

Para que una empresa pueda organizar sus tareas es necesario tener en cuenta una serie de principios básicos que contribuirán al logro de los objetivos empresariales.

División de trabajo

Es desagregar en un proceso completo una serie de tareas a las cuales se les asignará un responsable; esto permitirá que cada uno tenga claro cuál es su papel y pueda responder a él de manera efectiva.

Unidad de Objetivo

Todos los miembros de la unidad económica deben saber cuáles son los objetivos de esta y ojalá el empresario sepa cuáles son los objetivos de sus empleados. El principal problema organizacional radica en que por un lado van los objetivos del empresario y por otro el de los empleados.

Al formular los objetivos de la unidad económica todos se deben sentir identificados con ellos ya que esto es fundamental para que todos unan esfuerzos hacia el logro de los mismos.

La autoridad y la responsabilidad:

La empresa moderna en el momento de seleccionar a su personal debe estar segura de sus capacidades de sus habilidades y de su responsabilidad. En el momento que se ubica a una persona en un cargo determinado, se le debe de brindar todos los implementos y todas la instrucciones para que pueda cumplir eficientemente su labor; su jefe debe estar plenamente convencido de que eligió a la persona correcta y la ubicó en el lugar correcto para que ella pueda ser responsable de su tarea conforme a los instrumentos y procedimientos establecidos por la empresa.

Dirección

Es la función administrativa que analiza los diferentes criterios y opiniones y fija las políticas, orienta y guía el trabajo de su Talento Humano, motivándolo para que todo el equipo trabaje unido y puedan de manera colectiva lograr los objetivos propuestos hacia la búsqueda de a cumplir con la misión.

Una de las nuevas técnicas administrativas nos plantea el empoderamiento, como el elemento fundamental que permite la delegación de responsabilidades y la facultad de los colaboradores para tomar decisiones y solucionar problemas, las teorías administrativas del siglo XIX planteaban que la empresa estaba compuesta por dos tipos de personal un 90% representado en los trabajadores quienes solo estaban para ejecutar lo que el 10% - los directivos- decidían que hacer. Esta manera de asumir la administración provocó una deshumanización de la industria; está deshumanización y los conflictos humanos desatados en los años de la depresión económica en los treinta causaron un gran cambio en el desarrollo organizacional dando origen a un nuevo estilo

de administración basado en las ciencias del comportamiento que reza:

Motivación del personal

¿Cómo puede motivar a los miembros de su equipo?

¿Cómo puede hacer que trabajen con la mejor actitud y productivamente para lograr los resultados que usted y la organización quieren que logren?

¿Cómo puede hacer usted que ellos quieran los que usted quiere que ellos quieran?

¿Pero qué clase de recompensas esperan las personas? Ahí está el problema; no es simplemente el dinero, como lo han demostrado tantos programas de incentivos financieros que han fracasado. La gente también valora las buenas condiciones de trabajo y los compañeros con quienes pueda entenderse, un sentimiento de dignidad o un nivel dentro de la organización, una sensación de tener un trabajo que valga la pena y estar haciéndolo bien, entre otros.

Además las personas piensan distinto. Incluso dos personas que hagan el mismo trabajo pueden estar esperando recompensas diferentes. En realidad, cualquier persona podría esperar recompensas diferentes de las que deseaba hace apenas unos cuantos meses. El gerente eficiente debe reconocer esto y ser sensible a las necesidades y a las expectativas cambiantes de cada persona de su equipo.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Motivación simplista

Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsa-

bles, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otros: cambio positivo en el comportamiento del trabajador; generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

Pagar más para motivar

Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

Motivación, un tema complejo

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspira-

ciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

El individuo y la motivación

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera.

En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada

uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades.

Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal:

1. Una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él.
2. Una persona hará más de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él.
3. Una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

Condicionamiento social del comportamiento

En una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

Por ejemplo, los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la realización personal que a la seguridad. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que en sus gerentes predomina la necesidad de logro. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con 20 ó 30 minutos de atraso a sus compromisos. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se administra personal.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, sigue el siguiente proceso: a) el estímulo se activa; b) la persona responde ante el estímulo; c) la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no; d) la recompensa (incenti-

vo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo); y, e) la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada.

Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

La frustración en el trabajo

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente); b) agresividad (física, verbal y psicológica); c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y, d) alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Motivación en el trabajo

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un de-

terminado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen:

- 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción

pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.¹

Motivación para la productividad

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que

MAG. WALTER ARANA MAYORCA, PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN, LIMA - PERÚ.

un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo

Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo,

en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

Liderazgo

Es el proceso de persuasión y ejemplo no coercitivo, por medio del cual un individuo influye en el comportamiento de otro u otros.

Características de un Líder:

Conjunto de atributos personales, innatos y adquiridos, propios de las personas que ejercen influencia sobre otras.

Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El gerente debe asegurarse que el rendimiento actual de la organización se ajuste a lo estipulado en el plan inicialmente acordado. El control tiene cuatro pasos básicos:

- Establecer estándares para el desempeño.
- Medir el desempeño individual y organizacional.
- Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado.
- Corregir las diferencias que puedan haberse producido entre los resultados obtenidos y objetivos planteados.

La dirección es trascendental porque:

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.

- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica:

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

Qué se controla en una empresa: La calidad de los procesos y de los productos, las finanzas, las ventas, los inventarios, los gastos, y otra serie de actividades que deben estar de acuerdo a lo estipulado en el plan.

El control permite ver:

Las desviaciones o errores que se están cometiendo.

Corregir las equivocaciones, es decir, volver al camino correcto.

Características de un buen sistema de control

Debe ser objetivo: Debe basarse en hechos reales y no en suposiciones o rumores.

Debe ser económico: Debe efectuarse a tiempo y en el momento oportuno

Debe ser Impersonal: Debe realizarlo una persona diferente a quien desarrolla la tarea.

Debe ser claro y preciso: Debe saber que es lo que se va a controlar y los instrumentos que se van a dar los resultados de manera precisa.

Además de:

- Exactitud.
- Oportunidad.

- Objetivos claros.
- Concertación en puntos clave.
- Económicos y reales.
- Realidad organizacional.
- Coordinación con la corriente de trabajo.
- Flexibles.



Control Preventivo

Se refiere a evitar y prevenir hechos indeseables.

Es aquel que se maneja de acuerdo a los catálogos de los fabricantes y evitan que existan causas de deterioro.

El control preventivo se planea dentro de los procesos.

Esta clase de control es la más económica y es la que mas debemos aplicar dentro de las organizaciones.

Cuando nos referimos a control preventivo con el talento humano estamos hablando de bienestar y motivaciones.

El control preventivo es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

Control Detectivo

Se refiere a encontrar hechos indeseables entre los recursos de la empresa (humanos, financieros, técnicos etc....).

No evita detecta, ejemplo las alarmas.

Conlleva a realizar correcciones a nivel del recurso de la organización que falle.

Sirve para medir la efectividad de los controles preventivos.

Estos controles son los más costosos.

Control Correctivo:

Se refiere a corregir o reparar hechos indeseables de los recursos de la empresa (humanos, financieros, técnicos etc....).

Debe terminar en una investigación que determine las causas, errores y/o responsables del in suceso.

Lo ideal es que las correcciones sean reparadas en el menor tiempo posible para que



no afecte el buen funcionamiento de la organización.

Cuando la corrección de cómo resultado la suspensión o supresión de cargos o personas se debe actuar con mucha prudencia.

Conclusión:

El proceso administrativo se compone de un grupo de funciones interrelacionadas no aisladas, consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el Orden y Crecimiento de una compañía, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas Áreas Especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen Acciones Conjuntas para poder alcanzar la realización de un Objetivo Administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma.

La importancia del proceso administrativo radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia. Ayuda y permite a la empresa orientarse hacia el futuro y prevenir escenarios que se puedan desarrollar en un futuro, así como determinar la cantidad de recursos que la empresa necesitara para desarrollar sus planes y hacerle frente a las situaciones que se le puedan presentar.



CLIMA ORGANIZACIONAL, NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Con el desarrollo de este módulo se busca reforzar los conceptos y desarrollar habilidades para diagnosticar y evaluar el Clima Organizacional, además de aprender a manejar los conflictos para un buen desempeño de la organización en su Clima Laboral.

Se busca evidenciar la importancia de la cooperación estratégica para lograr una sinergia Interna verdaderamente extraordinaria en los equipos de trabajo altamente efectivos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta Unidad Temática, el estudiante debe hacer la lectura juiciosa de esta cartilla, además de las lecturas y material suministrado para apropiarse el conocimiento conceptual y aplicarlo mediante unas actividades evaluativas planteadas.

MENSAJE MOTIVACIONAL

Apreciado estudiante:

Al finalizar este módulo, en el último núcleo temático usted abordará aspectos de permanente vigencia en toda organización y más específicamente aspectos claves en los que todo gerente debe tener conocimientos y habilidades para gestionar.

Uno de los fenómenos más estudiados en el proceso de desarrollo organizacional es el clima organizacional, por sus efectos en la productividad de las empresas. El manejo apropiado de este importante aspecto es responsabilidad de todas las personas que hacen parte de la organización. Sin embargo es la gerencia la que debe liderar todos los procesos y actividades que contribuyan al mejoramiento permanente del clima organizacional.

Por ser toda empresa una organización social, compuesta por personas individualmente distintas, con diversos intereses y que deben orientar sus actividades hacia objetivos comunes, es lógico que surjan conflictos, como también que se presenten problemas de comunicación.

La motivación del personal, la satisfacción de las necesidades, la comunicación asertiva y el manejo apropiado de conflictos son parte del quehacer cotidiano de todo gerente. En presente núcleo temático usted adquiere los conocimientos y desarrolla sus habilidades en aspectos claves que contribuyen a mejorar el clima organizacional, a través de diferentes estrategias pedagógicas que facilitan el aprendizaje y desarrollo de sus competencias gerenciales.

DESARROLLO TEMÁTICO

Recomendaciones académicas.

El desarrollo de esta unidad se realizará durante 2 semanas y para cada semana los temas propuestos a seguir son los siguientes:

CLIMA ORGANIZACIONAL, NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

SEMANA 1

Definición de clima organizacional, identificación y tipo.

La motivación y la satisfacción, enfoque gerencial.

Habilidades de comunicación. La comunicación asertiva.

SEMANA 2

Definición, tipos y manejos de conflictos.

Resolución de conflictos, crisis y cambios.

Herramientas para análisis y toma de decisiones.

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

Las actividades propuestas para la Unidad 4 son:

1. Entrega Final
2. Actividad Colaborativa
3. Actividad de Repaso
4. Desarrollo de cada una de las unidades temáticas.

CLIMA ORGANIZACIONAL, NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Clima Laboral: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Variables en el clima organizacional

El ambiente físico: Que se compone del espacio físico, las condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas.

Variables Estructurales

Tamaño de la organización

Estructura Formal

Estilo de dirección

Políticas

Contratación

Reglas y Normas

Procedimientos

Trámites

Efectos en el ambiente social:

Compañerismo

Trabajo en Equipo

Conflictos entre personas o departamentos

Comunicaciones

LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN, ENFOQUE GERENCIAL

La motivación hace referencia a todas aquellas actuaciones de la empresa encaminadas a comprometer a su personal con vista a conseguir de ellos un fuerte compromiso con el trabajo, y en nuestro caso de estudio en particular, con el proceso de solución de problemas.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones. Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo. La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no. La empresa debe cuidar una serie de factores para conseguir comprometer al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas:

Proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío. No se puede reunir un grupo de profesionales, comprometerlos, y luego encomendarles un trabajo gris, anodino, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: Darle al equipo la oportunidad de organizarse, planificar su trabajo y tomar sus decisiones. La empresa debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación.

Reconocimiento económico en función del resultado alcanzado: Si se exige a la gente que se sacrifique, que se entregue en el trabajo, hay que recompensarles económicamente; no valen únicamente buenas palabras y promesas futuras.

Alcanzar metas: También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas. De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez. Un éxito temprano contribuye a aumentar la autoconfianza del equipo.

Motivación individual de los miembros del equipo:

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular. Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Escala de valores: Cada empleado es diferente y tiene su propia escala de valores. Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro, pero en mayor o menor medi-

da hay una serie de objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo, tales como:

- Tener un sueldo que le permita cubrir con cierta holgura sus necesidades económicas.
- Formarse, es decir, que el día a día le permita crecer profesionalmente.
- Hacer carrera en la empresa, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.
- Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su jefe, que se le trate como profesional y no como un simple subordinado.

Finalmente, el empleado siempre valorará un reconocimiento del jefe (a veces puede resultar más motivador que una recompensa económica). El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo. Además debe ser comprensivo ante los errores si éstos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Lo que no debe tolerar será la falta de dedicación y de profesionalidad, y la improvisación.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Herramientas de liderazgo y trabajo en equipo

Cuando hablamos de líderes, nuestra mirada se centra en aquellos grandes hombres que han generado inmensos aportes a la historia de la humanidad. Pensamos que los líderes son aquellos que resaltan en su entor-

no por su habilidad comunicativa y expresiva... pero no siempre es así.

El liderazgo es un tema elusivo, enraizado en la más emocional y dura de las ciencias abstractas. Es fácil reconocer el liderazgo cuando se ve, pero difícil de analizar cuándo y cómo ocurre. Algunos atributos del liderazgo pueden ser definidos y observados, algunos son invisibles y otros transparentes. Las características primarias de los líderes perduran sin cambio a través del tiempo. Hay diferentes tipos de líderes: guerreros, educadores, empresarios, políticos, místicos, etc.

Un líder es una persona, miembro de un grupo, que influye de manera decisiva en el pensamiento y en las actividades de los integrantes de él. Además juega un papel importante en la definición de los objetivos y el modo de trabajo de la organización. Un líder debe ser una persona propositiva, que promueva la participación de los involucrados en el trabajo, que genere relaciones horizontales con su gente, debe manejar un lenguaje armonioso y llamativo a la actitud positiva... Por eso y mucho más, un voluntario es un líder.

Los atributos de un buen liderazgo se pueden clasificar en tres categorías muy amplias:

- Quiénes son los líderes: Principios, motivaciones, rasgos personales, carácter.
- Qué saben los líderes: Destrezas, habilidades, competencias.
- Qué hacen los líderes: Conductas, hábitos, estilos, competencias

Los líderes no solamente generan dedicación individual sino también capacidad organizacional. Ésta se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en las directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso.

Todos los miembros de una organización necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. A todo líder lo identifican una serie de atributos que contribuyen a su liderazgo, tales como: Honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.

Los líderes de carácter viven los principios de su objetivo practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal el alto grado. Por lo tanto un líder:

- Sabrá la razón del objetivo a cumplir.
- Liderará respondiendo por el equipo.
- Valorará el trabajo individual como elemento que se suma al trabajo general.
- Organizará el potencial del equipo con el que trabaja para lograr lo máximo de una persona respecto al objetivo que busca.
- Es obligación de los líderes enfocar en la práctica, las fuerzas y la contribución de cada cual. Le corresponde conquistar el corazón y la mente de sus dirigidos para que patrocinen las creencias y valores en los cuales creen, conduciéndolos a con-

siderar como suyos los propósitos que se pretenden.

Clases de líderes

Los líderes tienen diversas formas de manejar o conducir un proceso como el de solución de problemas:

- **Líder Autoritario:** Es aquel que toma todas las decisiones y no tiene en cuenta ni consulta a los demás integrantes de la comunidad. Piensa que la forma correcta de hacer las cosas es la suya. Distribuye tareas, da órdenes y sólo recibe respuestas sobre éstas. Tiene toda la información.

No fortalece la comunicación entre los miembros, con el fin de ejercer el control de la organización. Existen muchos líderes que asumen esta forma de llevar los procesos de la comunidad y los grupos aceptan su desarrollo.

Pero no participan en él porque no es posible un espacio para ello.

- **Líder Paternalista.** Trabaja mucho por su comunidad, consigue muchos beneficios ante las autoridades. Pero piensa y cree que él es el único que puede hacerlo. Eso no genera elementos de crecimiento hacia los demás al no enseñar cómo hacerlo por sí mismos. No confía en ellos. Con este tipo de líderes, por lo general se logran los objetivos, pero la gente se siente mal.
- **Líderes que dejan hacer.** Son líderes fortuitos. Algo hicieron bien para la comunidad y entonces llegaron a la cumbre. Son personas que no motivan, que no estimulan ni coordinan la comunica-

ción dentro del grupo.

No están integrados al grupo. No saben definir prioridades, ni planifican, ni resuelven conflictos internos. Las organizaciones con este tipo de líderes duran poco tiempo. Solo mientras continúa la motivación general. Es interesante que el líder permita que otros aporten, pero si no alimenta al grupo, no sirve de nada.

- **Líder Democrático.** Es el líder ideal. Puede interpretar a los miembros del grupo y sus necesidades de cada momento. Se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización, y se identifique con sus objetivos. Fomenta la comunicación dentro del grupo. Estimula la cooperación entre los integrantes de la organización. Este tipo de líder permite que los procesos sean flexibles y reconoce en la cooperación de los otros, un factor importante en el desarrollo de los objetivos.

ELEMENTOS QUE DEBE POSEER UN LÍDER.

Los líderes se identifican por ciertas cualidades, entre ellas clasifican:

Inspira confianza. El líder debe generar ambientes en donde las personas del grupo puedan discutir con él diversos temas que fluyen hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos; y no solo los temas técnicos, sino también elementos personales y afectivos que involucran siempre al grupo de trabajo.

Poseer carácter e integridad. En el momento de tomar una decisión, el líder debe disponer de elementos que argumentan esa decisión y que además busque lo mejor para todos. Así mismo el líder debe enfrentar las diversas dificultades que se presentan durante el desarrollo de un proyecto o de una actividad. La integridad en un líder se basa fundamentalmente en la apropiación y empoderamiento de diferentes elementos que construyen su conocimiento y que surgen del entorno y del contexto en el cual se desenvuelve. Esa integridad permite plantear soluciones a diferentes problemas que surgen dentro de su grupo o en el desarrollo de un proyecto.

Ser una persona compenetrada de la ética organizacional, que además de querer y saber vivir, posea las virtudes de humildad, sensibilidad y austeridad. Conoce, sin ser “técnico”, los resultados que se pueden lograr a través de las tecnologías específicas que dominan sus liderados. Ser una persona informada, porque debe estar permanentemente siguiendo, evaluando y orientando, con sus liderados, los resultados obtenidos en sus respectivos trabajos.

Corrige sus errores. Un líder reconoce sus errores y los momentos en que se equivoca; de esa misma forma, evalúa lo sucedido y corrige las fallas cometidas dentro de la actividad o el proceso ejecutado.

Facilidad para comunicarse. Una buena comunicación en el grupo ayudará a que exista un encuentro auténtico entre las personas, que el grupo se sienta motivado a participar, y por ende, asuma responsabilidades. Así mismo, este tipo de comunicación genera lazos de relación entre los miembros del grupo y el líder.

En este tipo de comunicación se debe consi-

derar la capacidad de expresión y la capacidad de escucha activa.

Capacidad de expresión. Es imposible no comunicarnos. Nuestro cuerpo tiene inmensas posibilidades para hacerlo. Y estas expresiones pueden ser interpretadas de diferentes maneras, según la historia y el medio donde vive cada uno. Las palabras son el modo más común que tenemos para decir algo a alguien. Sin embargo, debemos usar las palabras adecuadas para que todos nos entiendan. Así mismo, el tono de voz es importante, con él manifestamos el estado anímico en el que nos encontramos y ello influye sobre el público que nos está escuchando. No solo el tono de voz, los gestos, las posturas e inclusive, la ubicación de las personas en un lugar determinado, genera expresiones.

Capacidad de escucha activa. La escucha activa es un elemento muy importante dentro de los procesos de liderazgo. Por lo general, la gente no quiere que le hablen, solo que la escuchen...y esto hace la diferencia.

Escuchar es tan importante como saber hablar. Muchas veces oímos solo lo que queremos, no lo que en realidad nos dicen.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS

Determinación de las necesidades de información

Una vez analizadas las características de los equipos de trabajo y de la organización es necesario determinar qué información se necesita para poder darle solución a un problema. Algunos criterios útiles para determinar la necesidad de datos adicionales son:

1. ¿Qué nivel de detalle se requiere? ¿Qué diferencia habría si se obtiene o no información adicional?

Es importante definirlo para enfocar los esfuerzos de la recolección de datos en ellos.

2. ¿Cómo se utilizaría la información adicional?

Es importante reunir solamente la información que se utilizará y usar toda la información reunida.

3. ¿Cuán creíbles son los diferentes tipos de datos?

El nivel de credibilidad de las fuentes y los métodos de recolección de datos determinan la aceptación y aplicación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, por parte de los miembros del equipo.

4. ¿Cuándo se necesita la información?

Las limitaciones de tiempo podrían determinar la duración y la índole de las actividades de reunión de datos.

5. ¿De qué recursos se dispone?

La disponibilidad de conocimientos especializados y recursos financieros determina el nivel de perfección de la reunión de datos.

Determinación de los métodos para la recolección de datos adicionales

El paso siguiente es definir cómo reunir los datos adicionales requeridos.

Para este propósito se pueden utilizar métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de datos, así como métodos analíticos

deductivos e inductivos.

Los métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos son, entre otros, los siguientes:

- Entrevista de personas, individuales y colectivas, pláticas con grupos focales y entrevistas comunitarias.
- Realización de encuestas.
- Observación de personas, procesos, objetos, condiciones y situaciones.

• Características de los métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de datos:

- Uso: Para medir numéricamente.
- “Quién, qué, cuándo, dónde, cuánto, cuántos, con qué frecuencia”.
- Para analizar cualitativamente.
- “cómo y por qué”.

Ejemplos Entrevistas normalizadas; encuestas utilizando preguntas de respuestas limitadas; observación.

Entrevistas libres y dirigidas (incluidos grupos focales); encuestas utilizando preguntas de respuestas abiertas; observación; interpretación de documentos.

Ventajas

- Proporcionan “datos irrefutables” cuantitativos, exactos y precisos para probar que algunos problemas existen.

- Pueden analizar las relaciones estadísticas entre un problema y las causas evidentes.
- Pueden proporcionar un amplio panorama de toda una población.
- Permiten hacer comparaciones.
- Establecen información de referencia que se puede utilizar para evaluar los efectos.
- Útiles al planificar un programa interesado en el cambio social.
- Proporcionan una comprensión cabal del contexto del programa/proyecto para interpretar los datos cuantitativos.
- Permiten conocer las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de una pequeña muestra de la población (familias, comunidades).
- Establecen información de referencia que se puede utilizar para evaluar las conclusiones cualitativas (cambios en cuanto al conocimiento, actitudes, comportamientos, procesos institucionales, etc.).
- Útiles en caso de limitaciones de dinero y tiempo.
- Útiles para obtener retroalimentación de los interesados.

Desventajas

- Podrían ser precisos pero no medir lo que se desea.

- No pueden explicar las causas subyacentes de las situaciones.
- Por lo general no son representativos; no permiten hacer generalizaciones.
- Susceptibles de sesgo por parte de entrevistadores, observadores e informantes.

Para evitar depender de la validez de una sola fuente de información en el proceso de solución de problemas, es recomendable utilizar una combinación de diferentes tipos de métodos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, tal como el análisis de estadísticas, encuestas en pequeña escala, entrevistas y observación, esto se denomina “triangulación de los datos”.

La observación es una metodología de incalculable valor para reunir los datos que las encuestas y entrevistas no pueden obtener con precisión.

Por ejemplo, la observación es necesaria para evaluar la interacción cliente/proveedor o alumno/maestro sobre temas delicados en los que se presenten problemas. Confiar solamente en encuestas y entrevistas en esta situación tal vez no produzca información precisa, ya que las personas que responden tienden a informar de comportamientos ideales y no los efectivos.

Por último, las encuestas cuantitativas no permiten explorar las causas subyacentes. Por consiguiente, la combinación de métodos proporciona un análisis más completo del tema que se está evaluando, aumentando así la credibilidad de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

Criterios para orientar la selección de métodos para la recolección de datos adicionales:

1. Preguntas a responder:

Determine cuáles métodos de recolección de datos responden mejor las principales preguntas de evaluación.

2. Recursos disponibles

Vincule la selección de los métodos a los recursos disponibles. Esto puede significar que se revisen el diseño y los métodos de evaluación, o que se determinen otras opciones para ajustarse al presupuesto. También puede significar la búsqueda de recursos adicionales para financiar el diseño de una evaluación más eficaz y conveniente.

3. Participación:

Escoja los métodos que faciliten la participación de los principales interesados en la evaluación.

4. Credibilidad:

Combine diversos métodos para obtener un análisis más completo del tema, aumentando así la credibilidad de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

El papel del líder:

Los líderes deben:

Encausar a sus equipos en el proceso de solución de problemas.

Discutir los métodos de recolección de datos que se utilizarán para enfrentar apropiadamente los objetivos e interrogantes de la evaluación.

Seleccionar un determinado enfoque analítico para la recolección de información.

Enfoque deductivo:

En éste el equipo formula respuestas hipotéticas a las preguntas de la evaluación en una etapa temprana del proceso de evaluación, sobre la base de la información disponible y del conocimiento acumulado del equipo acerca del tema que se está evaluando.

A continuación los datos se reúnen para confirmar o refutar esas hipótesis.

Enfoque inductivo:

En éste el equipo comienza con una mente abierta e inquisitiva.

Gradualmente descubren cuestiones y temas mediante la observación iterativa sobre el terreno, entrevistas y análisis de datos, lo que conduce a una comprensión más profunda de la materia.

DEFINICIÓN, TIPOS Y MANEJO DE CONFLICTOS

“El hombre, que ha sido capaz de crear vínculos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo”.

Mauro Rodríguez Estrada¹

La palabra latina “conflictus” es un compuesto del verbo Flígere, Flictum, de donde derivan Affigere, Affictum, Einfligére, Inflic-tum, Afligir, Infligir. Significa “chocar”. Así pues, el conflicto es de acuerdo con su origen, un choque.

RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. MANEJO DE CONFLICTOS. SEGUNDA EDICIÓN. SERIE DE CAPACITACIÓN INTEGRAL. 1989

Una de las formas más comunes de expresar el conflicto es el estrés.

Áreas frecuentes de conflicto

Los conflictos se presentan en el área general, personal y laboral. Además que se encuentran en el orden físico, biológico, psicológico, interpersonal, intrapersonal, social-organizacional

Tipos de conflictos

1. Eventual.
2. Los conflictos entre eventos deseables (Conflictos de atracción-atracción), entre eventos indeseables (conflictos de evitación-evitación), entre un evento deseable y otro desagradable (atracción-evitación).
3. Conflictos de intereses, opiniones, ideologías, valores, deseos y caracteres.
4. Conflictos conscientes y conflictos inconscientes.
5. Conflictos institucionalizados y no institucionalizados.
6. Conflictos psicológicos, sociales, legales y armados.
7. Conflictos de ruptura básica y conflictos de medios.
8. Conflictos positivos y negativos.
9. Conflictos horizontales y oblicuos.

10. Conflictos primarios y secundarios.

11. Conflictos vividos directamente y conflictos inducidos.

12. Conflictos reales y simbólicos.

Los problemas como conflictos

¿Qué relación hay entre un conflicto y un problema?

El problema es una realidad que tiene más de subjetivo que de objetivo. Es una desviación entre lo que debería ser según el sujeto, y lo que en realidad existe. Podríamos decir que muchos problemas causan conflicto, pero no todo problema genera un conflicto.

La agresividad es una expresión típica del conflicto.

Tensión, Frustración y Agresividad.

El conflicto es tensión; la tensión es el inicio de un proceso al que le sigue la frustración y desemboca en agresividad.

Cuando la agresividad queda reprimida se cambia el conflicto interpersonal a conflicto intrapersonal.

Una realidad dinámica como es el conflicto no queda confinada en un rincón de la personalidad: se mueve, ramifica, crece, trasciende e invade otras áreas de la vida.

Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión, es una fuente potencial de violencia.

Cuando el conflicto origina frustración, resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se percibe

como fuente del mismo.

El conflicto aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo y conduce al establecimiento de normas de grupo e Institución.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, CRISIS Y CAMBIOS

No está muy generalizado el manejo de los conflictos, sin embargo es importante desarrollar la habilidad para manejar exitosamente los conflictos. Esa habilidad está compuesta de actitudes y técnicas.

Actitudes:

- Aceptar la condición humana que hace de la vida una cadena de conflictos.
- Enfrentar el conflicto, más que evitarlo.
- Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.
- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente.
- Aprender a dialogar, cultivando la empatía.
- Distinguir entre discusión y polémica.²

En la literatura encontramos diversidad de textos de técnicas para resolver conflictos, por lo que de acuerdo al ámbito del Gerente nos concentraremos en el Manejo de problemas y Toma de decisiones.

2 DISCUSIÓN DENOTA EL ACTO DE SACUDIR UNA COSA PARA QUE APAREZCA TAL CUAL, EN TANTO QUE POLÉMICA SIGNIFICA ENEMISTAD Y BATALLA.

Se admite que el 80% de los problemas serios dentro de las Organizaciones, están relacionadas con el factor humano y acá es fundamental la habilidad de Negociación para su adecuado manejo y acertada solución.

Contexto de la negociación de conflictos

En una sociedad como la nuestra, pluralista y democrática, en todo momento estamos obligados a negociar. La diferencia de intereses entre personas y grupos suscitan permanentemente situaciones de conflicto y las organizaciones no son ajenas a esta realidad.

Desarrollar la capacidad para resolver de manera negociada los conflictos, contribuye a ampliar una cultura ciudadana de la tolerancia; basada en defender los intereses propios, pero reconociendo los ajenos y buscando acuerdos razonables en torno a soluciones justas y adecuadas a las partes.

Todo conflicto se presenta porque hay grupos distintos de personas con distintos intereses. Esos grupos entran en conflicto porque están en desacuerdo sobre la forma en que se ha de distribuir un recurso escaso. Cada parte trata siempre de mostrar que tiene razón y que, por lo tanto, las cosas deben hacerse o distribuirse según la manera propuesta por esa parte.

En algunos casos, cada parte se toma el trabajo de convencer a la otra de que su solución es la mejor. Generalmente hay discusión, hay conflicto. Estas situaciones llevan en muchas ocasiones, a que se pierda la oportunidad de encontrar una solución que beneficie a ambos lados.

Es importante distinguir las causas del conflicto de su resolución, diferenciar entre la relación que da origen al conflicto de la relación que hay en juego en la negociación. Si asumimos la negociación como un escenario de enfrentamiento porque estamos en conflicto con la otra parte, dicha negociación no va a prosperar.

Cuando asumimos la negociación como un medio para resolver nuestras diferencias y encontrar soluciones de beneficio mutuo, la negociación prosperará.

Actitudes equivocadas en la negociación de conflictos.

Las diversas actitudes que generalmente asumimos ante los conflictos, se pueden clasificar así:

- **Actitud de la conquista:** Una parte pretende imponer la solución al otro a toda costa con el fin de probar cuan equivocado estaba el otro bando.
- **Actitud de fuga o sumisión:** Surge de parte de quienes, con el fin de no romper una pretendida armonía, no quieren enfrentar los conflictos y prefieren evitar manifestar a toda costa un descontento o reconocer la existencia de una diferencia de intereses.
- **Actitud del “rápido mediador” o “los paños de aguas tibias”, o del solucionador unilateral:** Con ésta actitud, se pretende encontrar una solución rápida al conflicto, sin que ni siquiera haya dialogo, o negociación, o una profundización sobre los aspectos que han determinado la diversidad de pretensiones.

- **Actitud de regateo:** en este proceso, cada parte hace ofertas máximas con el fin de ceder poco a poco hasta llegar a una transacción considerada justa. El éxito de la negociación se define entonces por lo que cada parte cede.

Es importante tener en cuenta que ninguna de estas actitudes o “soluciones” resuelve el conflicto. El problema de estas “soluciones” es que no solucionan nada. Estos enfoques pueden llevar a una situación intolerable que provoca estallidos, o una reacción de rechazo.

Por lo anterior, son necesarias estrategias que superen esas limitaciones, es decir formas de negociación que nos lleven a renunciar o ceder en nuestros intereses; que eviten los bloqueos en la negociación, y que permitan construir relaciones más humanas y justas a través de prácticas creativas de gana-gana.

Elementos comunes para una negociación sea exitosa

Existen muchas maneras de promover una solución al conflicto mediante la negociación. En esas formas se pueden ver algunos elementos que contribuyen para que una negociación sea exitosa:

1. Es conveniente diferenciar el problema que da lugar al conflicto de las personas involucradas en él.
2. Es preciso negociar con base en intereses, no en la posición que las partes hayan asumido frente al problema.
3. La mejor manera de negociar es inventando soluciones que favorezcan los intereses de ambas partes, es decir, promoviendo soluciones de mutuo benefi-

cio.

4. La mejor manera de ponerse de acuerdo es con base en criterios objetivos.
5. Cuando existen conflictos que no se pueden solucionar a través de la negociación, es necesario recurrir a terceros o moderadores (jueces, árbitros, etc.).

Aplicación del DOFA en la negociación

Esta técnica de gerencia también se puede aplicar para evaluar una posición de negociación, y es una herramienta útil en el desarrollo de una estrategia.

A manera de ejemplo, Colin Robinson, propone algunos factores que podrían incluirse en el DOFA:

• Debilidades

1. El fracaso en la negociación perjudicaría a la empresa.
2. La empresa no dispone del mejor equipo humano.
3. Uno no ha tenido tiempo para preparar su terreno.
4. Uno no tiene idea de lo que se podría esperar ni ofrecer.

• Oportunidades

1. Este podría ser el comienzo de una relación duradera y valiosa.
2. Hay otras áreas en las que uno podría hacer negocio.

3. La posición que uno tiene en el mercado podría fortalecerse significativamente.

4. Ellos han dado muestras de mucha flexibilidad en su enfoque.

• Fortalezas

1. Uno sabe realmente lo que quiere de la negociación.
2. Su equipo está bien informado y bien instruido.
3. Uno conoce su posición en el mercado.
4. Uno tiene absolutamente claro cuáles son sus opciones.

• Amenazas

1. Si éste fallara, se perderían muchos otros negocios.
2. Ellos son personas con las que es imposible negociar.
3. Si ellos se retiran, no queda ninguna alternativa oportuna para uno.
4. Uno sabe que ellos tienen varias alternativas.

Al seleccionar la estrategia, generalmente se dispone de cuatro opciones:

- No llegar a ninguna conclusión específica.
- Lograr acuerdo sólo sobre el contenido de negociaciones posteriores.
- Lograr acuerdo sólo sobre aspectos seleccionados.

- Lograr acuerdo sobre todos los puntos relevantes.

Al iniciar la preparación de la negociación, puede resultar de ayuda realizarnos preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el tema a negociar?
- ¿Quiénes son las partes que intervienen?
- ¿Quiénes pueden verse afectados o influir?
- ¿Cuáles son los intereses de las partes?
- ¿Habrá relación de continuidad, hay confianza?
- ¿Qué información tengo y cuál me falta?

Las respuestas a estas preguntas permiten determinar en dónde estamos parados, y a partir de allí, empezar a delimitar nuestra estrategia.

Principios generales en la Negociación (según Cornelius, 2007):

1. Plantear el caso de forma ventajosa. Convertir la situación en una oportunidad más que una amenaza.
2. Conocer el alcance y la fuerza de nuestro poder, hasta dónde puedo influir y me pueden influir en la decisión.
3. Conocer a la otra parte. Atender, escuchar y captar la percepción del otro ante el conflicto.

4. Satisfacer las necesidades antes que los deseos.
5. Fijarse unas metas ambiciosas. Lograr avanzar en la relación, aprovechar los recursos disponibles de las partes para aumentar la calidad de la interacción con una visión a largo plazo.
6. Gestionar la información con habilidad. Expresar claramente el mensaje, manejando el lenguaje verbal o no verbal, procurando entregar confianza y seguridad al interlocutor.
7. Hacer las concesiones conforme a lo establecido. Concretar el acuerdo lo más explícitamente posible. (Cornelius, 2007).

MODELO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

Este modelo lo creo Roger Fisher, profesor de la Facultad de leyes de la Universidad de Harvard.

El modelo, tiene cuatro principios fundamentales, desde los cuales se derivan los siguientes 7 elementos, estos principios son los siguientes:

1. Personas. Separe las personas del problema.
2. Intereses. Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
3. Opciones. Invente opciones de mutuo beneficio.
4. Criterios. Insista en usar criterios objetivos.

Los siete elementos de la negociación son: las alternativas, los intereses, la comunicación, la relación, las opciones, la legitimidad y el compromiso.

1. Alternativa: Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son las posibilidades para retirarse, de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo.

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.

Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso. Se puede derivar de esto, que si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación.

Dentro de las alternativas hay una muy especial y es la conocida en inglés como BATNA acrónimo de Best Alternative To a Negotiated Agreement o en español como MAAN y es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Esta es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard.

2. Intereses: La fase de exploración de intereses es quizás la fase más importante de una negociación. Si esta fase se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación ya está hecho y sólo falta buscar las soluciones a los intereses ya detectados.

En esta fase de exploración de intereses es preciso llegar más allá de la superficie de la negociación, es decir, preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc. Cuando esto se hace en una forma superficial, lo que se ve son únicamente los objetivos y presentados en una forma tangible. Cuando se llega a lo intangible se tocan áreas más determinantes en los negociadores.

Detrás de las Posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores de cada una de las partes. Cuando los otros factores son iguales, un convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes.

3. Opciones: Se refiere a las iniciativas que están sobre la mesa de discusión o que pudieran ponerse sobre la mesa. Un acuerdo es mejor si incorpora la mejor de muchas opciones y sabemos que se tiene el mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

4. Legitimidad: El acuerdo será mejor en la medida que a cada parte le parece que la solución es justa. El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio a principio que

vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

5. Compromiso: Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. En general, un acuerdo será mejor en la medida que los compromisos se hayan realizado en función de: un planeamiento, estructuración y hayan sido diseñados para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

6. Comunicación: Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación, bajo un código de interacción común y armónica, evitar los malos entendidos. Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo esfuerzo, la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.

7. Relación: La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que ser consciente de esto y debe tener como objetivo mixto el lograr en forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación con las otras partes negociadoras. Manteniendo una visión a largo plazo. Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación.

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias. La calidad del resultado de una negociación es la calidad de la relación resultante.³

LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

La negociación es en esencia un proceso de comunicación, con el cual se busca un respaldo el propósito de obtener una decisión, en la cual dos o más partes construyen un acuerdo.

La buena comunicación es la clave para el éxito en la gestión personal y profesional, imprescindible para convivir, y necesaria para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo el proceso de comunicación no es solo información, sino intercambio y concesiones.

En el proceso de negociación, la comunicación desempeña un rol fundamental. Los logros, el éxito o el fracaso depende del cómo se maneja la comunicación, de los argumentos que se esgrimen y de los efectos que se producen.

En la medida en que el proceso de negociación se enmarque en la comunicación ética y en el principio de gana-gana, se pueden lograr acuerdos beneficiosos, tanto en los resultados, como en el establecimiento de relaciones personales y profesionales de larga duración.

CORNELIUS (2007). DOCE TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO. EXTRAÍDO EL 20/03/2007 DISPONIBLE EN LÍNEA EN: [HTTP://WWW.PEACEISPOSSIBLE.INFO/SPANISH/DOCE%20T%83CNICAS.HTML](http://www.peaceispossible.info/spanish/doce%20t%83cnicas.html)

La comunicación asertiva clave en la negociación

La asertividad es un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo y estimulante.

La comunicación asertiva es la habilidad de expresar ideas positivas y negativas, y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos y al mismo tiempo respeta los derechos de los otros.

De igual manera, la comunicación asertiva nos permite asumir la responsabilidad de nosotros mismos y nuestras acciones, sin juzgar, ni culpar a otras personas. También nos permite afrontar de manera constructiva y encontrar una solución satisfactoria en el conflicto que existe.

Parte de ser asertivo, implica la capacidad de expresar apropiadamente las necesidades y los sentimientos.

Características de la comunicación asertiva

A nivel conceptual:

- Es la manifestación de las ideas y sentimientos, sin hacer menos los de los demás.
- Respeto a los demás como a sí mismo.
- Receptivo a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias.
- Expresar de forma directa, abierta y honesta las ideas ante los demás.

- Evita conflictos, aceptando que no todas las ideas se comparten pero que tiene un valor para quien las expresa.
- El contenido: Cómo. Dónde y cuándo se elige un comentario es probablemente que sea más importante que lo que se dice.

A nivel físico:

- **Con los ojos:** Demuestra interés, muestra sinceridad.
- **La postura del cuerpo:** El lenguaje corporal congruente, mejorará la importancia del mensaje.
- **La voz:** Con un nivel y un tono bien modulado es más convincente y aceptable, y no intimida.
- **Los gestos:** Adecuados ayudan a dar énfasis.
- **El tiempo:** Utilizarlo con criterio para maximizar la receptividad y el impacto.

Asertividad y negociación

- Las personas asertivas se distinguen en los procesos de negociación por:
- Saber lo que quieren.
- Tratan de asegurarse de ser justos.
- Solicitan lo que desean con claridad.
- Se mantienen calmados.
- Aceptan la crítica y el elogio con ecuanimidad.

- Expresan elogios y afecto abiertamente.
- Expresan constructivamente sus emociones negativas.

Técnicas verbales asertivas

- Rendición simulada: consiste en mostrarnos de acuerdo con los argumentos del interlocutor pero sin cambiar la postura. Puede parecer que cedemos pero solo cogemos impulso.
- Ironía asertiva: ante una crítica agresiva o fuera de tono no debemos igualar el nuestro al del emisor. En su lugar podemos buscar maneras de responder sin dejar nuestra postura calmada.
- Movimientos en la niebla: tras escuchar los argumentos de la otra persona podemos buscar la empatía aceptándolos pero agregando lo que defendemos.
- Pregunta asertiva: en ocasiones es necesario iniciar una crítica para lograr la información que queremos obtener para luego utilizar la respuesta en nuestra argumentación.
- Acuerdo asertivo: en ocasiones tenemos que admitir los errores pues hacer lo contrario solo empeoraría las cosas. En este caso se puede procurar alejar ese error de nuestra personalidad.
- Ignorar: En este caso se procura retrasar la conversación para otro momento donde ambos estén en buena predisposición para el diálogo.
- Romper el proceso de diálogo: cuando se quiere cortar una conversación se puede utilizar la comunicación breve

para mostrar desacuerdo, desinterés, etc...
Como se suele decir: “ a buen entendedor pocas palabras bastan”.

- Disco rayado: no tiene por qué significar que tengamos que repetir la misma frase, lo cual es de poca educación. Es repetir nuestro argumento tranquilamente y sin dejarnos despistar por asuntos poco relevantes.
- Manteniendo espacios: En estos casos hay que delimitar muy claramente hasta dónde llega un punto negociado.
- Aplazamiento: en una reunión es buena idea llevar un papel o cuaderno donde tomar notas. En este caso podremos anotar consultas o críticas para abordarlas en otro momento y así no alejarnos del objetivo del momento.

Para reflexión final:

“Dichos de Luder”

Julio Ramón Ribeyro

¿A qué te dedicas ahora?

Le preguntan a Luder:

Estoy inventando una nueva lengua.

¿Puedes darnos algunos ejemplos?

Sí: dolor, soñar, libre, amistad...

¡Pero esas palabras ya existen!

Claro, pero ustedes ignoran su significado.

Herramientas para análisis y toma de decisiones

Tomar una decisión implica hacer un alto en el camino y elegir entre alternativas que se nos presentan. Esa toma de decisiones se puede hacer de manera individual o colectiva.

Naturaleza de la decisión:

Un individuo ante dos o más alternativas que tienen algo de apetecible, toma una y deja las otras.

Decisión no es lo mismo que conclusión. Decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad; en tanto que conclusión es el término de un raciocinio e implica la inteligencia.

La decisión es el polo opuesto a los mecanismos de “estímulo-respuesta” que operan los reflejos condicionados y que son más o menos automáticos; involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales.

De las tres dimensiones temporales de la vida humana (pasado, presente y futuro) solo las dos últimas pueden controlarse y modificarse; por tanto, solo en estas dos pueden caber las decisiones.

Enfoque:

“Capacidad para analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada decisión y garantizar su ejecución en el momento oportuno”

- Aclarar las incertidumbres
- Analizar la tolerancia del riesgo

- Considerar decisiones vinculadas
- Poner en acción la decisión de forma sistemática

Las decisiones racionales son necesarias para:

- Agregar valor técnico y metodológico
- Apreciar objetivamente datos y hechos
- Considerar todos los factores a satisfacer
- Reducir los niveles de riesgo e incertidumbre

Trampas psicológicas

- Trabajar en el problema equivocado
- No identificar claramente los objetivos
- No desarrollar un abanico de alternativas
- No tener en cuenta las consecuencias
- No poseer tolerancia al riesgo
- Considere las consecuencias de las alternativas
- Genere y evalúe las alternativas
- Pondere los factores deseables
- Clasifique los factores obligatorios y deseables
- Defina los factores o criterios de la decisión

- Establezca el enunciado de la decisión

Proceso de toma de decisiones

Los diferentes estudio sobre el tema, coinciden en que el proceso de toma de decisiones se realiza en 6 fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión.

Proceso que se debería seguir para tomar una decisión importante y compleja

1. Percibir y definir el problema. El que decide debe distinguir entre causas y efectos y síntomas y problemas.
2. Determinar el resultado a que se desea llegar. Estipular la situación ideal y posible a lograr. De igual manera se deben establecer los criterios para juzgar las soluciones que se propongan.
3. Idear el mayor número de soluciones para luego escoger las que se consideren viables. En esta etapa se debe reunir y analizar la mayor cantidad de información posible utilizando los medios tecnológicos disponibles
4. Elegir la alternativa que elimine el problema considerando que satisfaga la mejor forma las condiciones y se acerque más al objetivo ideal. La elección de la alternativa es importante acompañarla de una segunda selección para el caso que la primera no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación.
5. Elaborar el plan de acción de la mejor alternativa, es decir, se diseña una estrategia.

6. Poner en práctica dicho plan. Traducir la decisión, en acción.

Muchas decisiones fracasan por una ejecución deficiente. Esto generalmente ocurre porque no se logró con anterioridad su aceptación por parte de las personas responsables de su ejecución.

El que decide debe prestar mucha atención a la fase de ejecución y establecer procedimientos que permitan su seguimiento adecuado.

Tipos de decisión

7. Según el sujeto que decide
 - Decisiones individuales
 - Decisiones grupales
8. Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide
 - Decisiones programables o programadas
 - Decisiones no programables
9. Según las repercusiones que originan.
 - Decisiones sobre uno mismo
 - Decisiones sobre otros
10. Según el conocimiento de los datos y las circunstancias

bre

- Decisiones en situaciones de incertidumbre

11. Según el tipo de autoridad que las fundamenta

- Decisiones técnicas
- Decisiones ejecutivas

12. Según el nivel jerárquico

- Decisiones operativas
- Decisiones tácticas
- Decisiones Estratégicas

13. Según la participación de los interesados

- Decisiones autoritarias
- Decisiones por votación
- Decisiones por unanimidad
- Decisiones por consenso

14. Según su eficacia

- Decisiones buenas
- Decisiones malas

La información en la toma de decisiones

En la mayoría de las decisiones personales como en la empresa, influyen factores cognitivos, cognoscitivos, afectivos y volitivos. Los cognoscitivos coinciden con la información lo cual significa que dependemos de la información para tomar buenas decisiones.

“Los flujos de información son tan importantes para la vida y salud de una empresa como lo es el flujo sanguíneo para la vida y salud del ser humano”.

Existen algunos requisitos para el establecimiento de un sistema de información.

Conocimiento sobre los objetivos de la organización, sobre su ambiente, operaciones, recursos, políticas y procedimientos.

Un sistema de información requiere del equipo necesario para almacenar, procesar y recuperar la información. La utilización eficaz de la información es tan importante como cualquier otro recurso de la empresa y constituye la mejor contribución para el éxito o fracaso.

Las TICs en la toma de decisiones

Los recursos tecnológicos con que cuentan las personas y organizaciones hoy en día, las TICs, entre otras cosas, facilitan el proceso de toma de decisiones. Las decisiones pueden ser programadas o no programadas.

Decisiones programadas

Las decisiones se programan en la medida en que son repetitivas y de rutina, en la medida que existe un procedimiento bien defi-

nido para manejarlas, de tal suerte que no tienen que tratarse

como nuevas cada vez que se presentan. Por ejemplo, existen muchas reglas rutinarias que normalmente sirven de reglas y políticas en la administración, como: elaboración de cálculos para pagar la nómina, control de inventarios y gestión contable entre otros.

El radio de acción de la toma de decisiones programadas se extiende con rapidez en la medida que se desarrollan herramientas de la investigación operativa. Algunas de estas técnicas son:

- Investigación de operaciones
- Programación Lineal

En los negocios y en la vida diaria casi todas las decisiones son repetidas y de rutina. Aproximadamente el 90% son de rutina, por tanto hay una necesidad urgente de automatizar o programar esas decisiones. De esta manera quienes deciden pueden dedicarse a planear.

Decisiones no programadas

Las decisiones son no programables cuando no se pueden estructurar, cuando son nuevas, o cuando el que decide sea incapaz de aportar pruebas que puedan crear procedimientos programables de decisión.

Por ejemplo, las decisiones de nuevos productos, la compra de una empresa, la creación de una sucursal en otra ciudad.

En la actualidad, existen muchos programas y/o cursos que preparan a estudiantes y ejecutivos en la solución de problemas y adquiera además el hábito de tomar decisiones

basándose en el proceso de la solución de problemas. Las decisiones no programadas se dan con mucha frecuencia en administración, en la política, en situaciones nuevas, mal estructuradas o que se dan una sola vez.

Cuando una decisión afecta a otros, tiene muchas veces elementos éticos. Por ejemplo, ¿Despediré a este empleado anciano y enfermo?, ¿Castigaré a este hijo mío? Es sabido que las normas y valores éticos contienen elementos subjetivos (es decir, dependen de cada persona).

Cuando las decisiones son tomadas en grupo, resulta más compleja la situación psicológica: Porque a la reunión donde se están discutiendo decisiones, cada sujeto llega con su personalidad, con su memoria, intereses, simpatías, antipatías, frustraciones, miedos, alianzas y compromisos.

Es importante señalar que la toma de decisiones es un acto humano, el cual no se limita al mero manejo de información (mecanismos lógicos). Involucra, además de la mente y la inteligencia, la voluntad, emociones y valores.

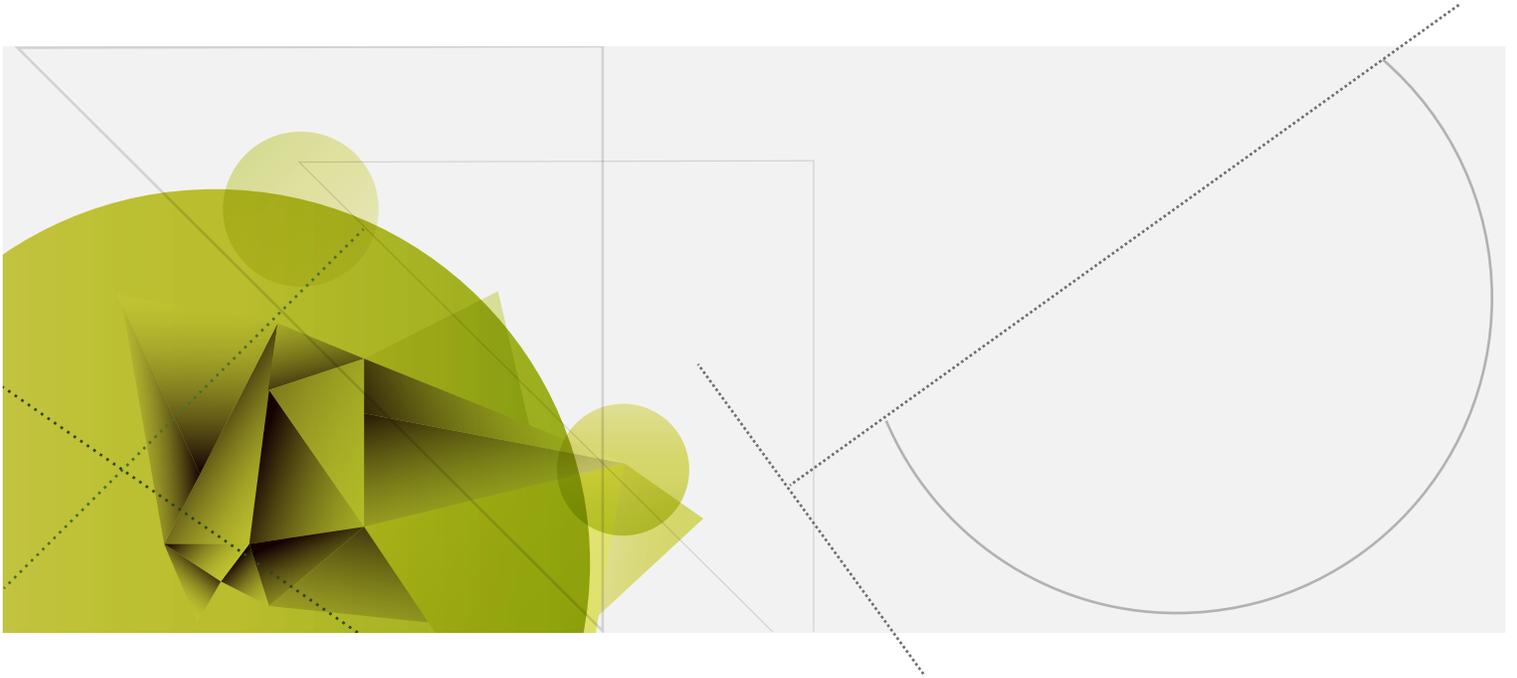
Método de Toma de decisiones

Tipo de Decisión	Tradicional	Moderno
Programada (Situaciones repetitivas)	Hábito, procedimientos normales	Sistemas computarizados
No Programada (Situaciones Nuevas)	Criterio, intuición, imaginación, experiencia)]Teoría de decisiones, investigación de operaciones

Bibliografía

- **Anzola, I. (1990).** *Administración: Un enfoque de integración.* Universidad de la Sabana.
- **Arbonés, Á. (2007).** *¿Innovación o Evolución? Metáfora Evolutiva de la Empresa.* Ediciones Díaz de Santos.
- **Chiavenato, I. (2006).** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* McGraw-Hill.
- **De Martínez, J. (1989).** *Teoría General de la Administración.* Escuela Superior de Administración Pública.
- **Ezri, T. & Katz, B. (s.f.).** *Design Thinking: porque todos los pensadores necesitan ser pensadores de diseño.* Penza Perception Lab.
- **Gibson, J. (2003)** *Las Organizaciones. Comportamiento estructura procesos.*
- **Guiot, J. (1992).** *Diseño de la Organización. Del cargo a la megaestructura.* Serie Empresarial LEGIS.
- **Kotter, J. (1995).** *Liderando Cambio.*
- **Hellriegel, D. (1998).** *Administración.*
- **Hitt, M. (2006).** *Administración.* México.
- **Hirt, G. (2004).** *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante.*
- **Marín, L. (2002).** *Sociología de las organizaciones.*
- **Münch, L. (2009).** *Fundamentos de administración.*
- **Peña, M. (1999).** *Desarrollo Organizacional.*
- **Prieto, J. (2008).** *Gestión Estratégica Organizacional.* ECOE Ediciones.
- **Rodríguez, J. (2006).** *Administración I.* Thomson.
- **Rodríguez, M. & Márquez, M. (1988).** *Manejo de problemas y toma de decisiones.*
- **Rowntree, D. (1998).** *Listas de verificación para el gerente. Guía práctica para mejorar sus habilidades de gestión empresarial.*
- **Serna, H. (2007).** *Alineamiento y ritmo organizacional – Mercado Interno.* 2007, ISBN: 978-958-30-2651-5.

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



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO