Índice

Bloque I: La comunicación en la empresa

Unidad Didáctica 1: El proceso de comunicación en la empresa 6

Unidad Didáctica 2: Tipos de comunicación en la empresa 24

Unidad Didáctica 3: Técnicas comunicativas 42

Bloque II: Negociación

Unidad Didáctica 4: Negociación en la empresa 58

Unidad Didáctica 5: Técnicas de negociación 70

Bloque III: Solución de problemas y toma de decisiones

Unidad Didáctica 6: Solución de problemas y toma de decisiones 90

Unidad Didáctica 7: Técnicas de toma de decisiones 108

Bloque IV: Estilos de mando

Unidad Didáctica 8: Dirección y Liderazgo 128

Unidad Didáctica 9: Teorías del liderazgo 146

Bloque V: Conducción y dirección de equipos

Unidad Didáctica 10: Equipos de trabajo 166

Unidad Didáctica 11: Reuniones con el equipo de trabajo 186

Unidad Didáctica 12: Dinámicas de grupo 204

Bloque VI: La motivación en el entorno laboral

Unidad Didáctica 13: Motivación laboral 224

1 El proceso de comunicación en la empresa

El ser humano necesita establecer relaciones con otras personas. La comunicación es el vehículo que se utiliza para favorecer estas relaciones. Sin embargo, transmitir un mensaje con eficacia es una habilidad que debe ser desarrollada si queremos alcanzar el objetivo deseado.

Cuando realizamos nuestro trabajo existe una necesidad constante de comunicación, tanto para ejecutar nuestra tarea como para entablar relaciones con otras personas del entorno laboral. Así que el arte de transmitir un mensaje con eficacia es una aptitud esencial que toda persona que trabaja en una empresa debería de poseer.

Los buenos empresarios aprovechan las ideas y opiniones que provengan de los empleados para demostrar que realmente consideran que las personas son bazas valiosas para su empresa.

Se hace necesario aprender como funcionan los procesos comunicativos en las organizaciones empresariales, desde estudiar los elementos que intervienen en el mismo hasta determinar los niveles y redes de comunicación que se presentan en la empresa.

La comunicación en la empresa

Actividades iniciales

1. ¿Podrías señalar cuales son los elementos que componen el proceso de comunicación?
2. ¿Puedes enumerar las etapas del proceso de comunicación?
3. Al hablar de la comunicación en la empresa, ¿que entenderías por comunicación externa?
4. ¿Serías capaz de definir qué se entiende por redes de comunicación?

SUMARIO

1. La comunicación en la empresa

2. Etapas y elementos en un proceso
- 2.1. Emisores, transmisores
- 2.2. Canales, mensajes
- 2.3. Receptores, decodificadores
- 2.4. Medios
- 2.5. Feedback

3. Niveles de comunicación
- 3.1. Comunicación externa
- 3.2. Comunicación interna

4. Redes de comunicación
- 4.1. Redes formales
- 4.2. Redes informales

Al finalizar esta Unidad....

- *Conseguirás* conocimientos básicos sobre la comunicación en la empresa y cómo se produce ésta.
- Tendrás una visión general de los niveles de comunicación en el ámbito de la empresa.
- Identificarás las distintas redes de comunicación tanto formales como informales.

1. La comunicación en la empresa

Para saber más

La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación, existente entre los diferentes niveles jerárquicos

Marta Williams y John Byrne. Directores de The Washington Quality Group

En las empresas, como ocurre en todas las organizaciones, se produce un intercambio de información entre las personas que la integran, tanto en las relaciones entre los individuos como en el desarrollo de las distintas actividades a desarrollar en el trabajo.

Por tanto, es importante fomentar la eficacia de la comunicación como mecanismo para desarrollar las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos empresariales.

También la comunicación se hace necesaria en la empresa para la obtención de información del entorno en donde desarrolla su actividad.

La comunicación en la organización empresarial se puede definir como un **proceso a través del cual se intercambia información dentro de la empresa y entre ésta y su entorno**.

Una comunicación eficaz contribuye a:

- Conseguir los fines empresariales.
- Delimitar las funciones de sus miembros, de manera que éstos conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.
- Coordinar las actividades de sus miembros.
- Fomentar la cooperación entre los componentes de la empresa, animando de esta manera a un mejor desempeño y promoviendo la satisfacción en el trabajo.

Actividad propuesta

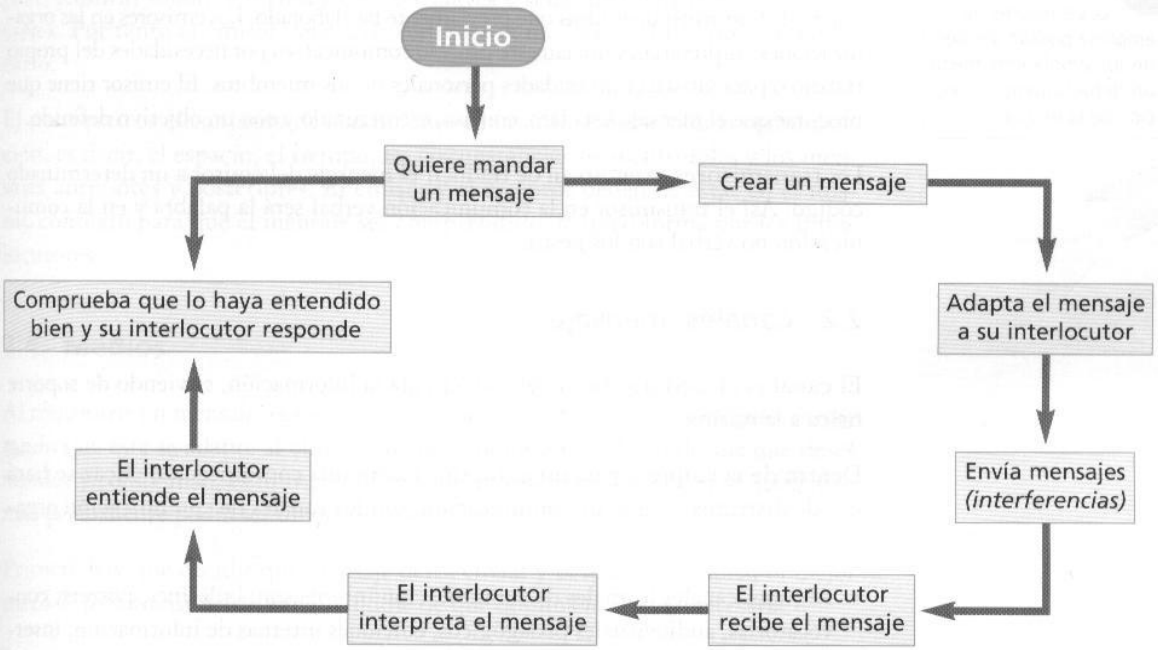
1. La empresa SERVICOM, situada en Valladolid y dedicada a servicios informáticos, ha contratado a dos personas en un proyecto para instalar todo el soporte informático del ayuntamiento de Palencia. Tú, como jefe de proyecto, tienes que explicar a estos nuevos compañeros todo lo relacionado con la empresa y el proyecto.

   Así cada alumno de forma individual preparará en 10 minutos y por escrito lo que le diría a estos trabajadores. Posteriormente dos alumnos elegidos al azar expondrán al resto del grupo dicha información, que será analizada por el resto de los compañeros.

2. Etapas y elementos de un proceso de comunicación

Transmitir un mensaje no debería de ser nada complicado, pero, por desgracia, la principal causa de los problemas laborales es la mala comunicación. Por tanto es importante conocer el proceso de comunicación, sus principios y saber como aplicarlos.

Así el esquema con las etapas del proceso de comunicación sería el siguiente:



Las etapas del proceso de comunicación se pueden resumir de la siguiente forma:

1º Creación de un mensaje que se quiere transmitir.
2º Adaptación del mensaje al interlocutor.
3º Preparar al interlocutor, reclamando su atención
4º Transmisión del mensaje.
5º El interlocutor recibe el mensaje.
6º El interlocutor interpreta el mensaje.
7º Comprobación de que el mensaje se ha comprendido correctamente: para confirmarlo, coteja la información haciendo preguntas y prestando atención a las respuestas

En un proceso «simple» de comunicación, todo mensaje tiene su origen en el emisor que puede ser individual o grupal, es decir, una persona, un departamento o un grupo. Las características del emisor, conocimiento y utilización de las técnicas comunicativas y el lugar que ocupa dentro o fuera de la empresa condicionan el mensaje.

Sin embargo al hablar de comunicación no sólo hay que referirse al proceso lineal emisor-mensaje-receptor y se debe tener en cuenta el conjunto de procesos psicológicos e implicaciones que se dan en la emisión y en la recepción, como el estado de ánimo, la intencionalidad, el tipo de relación de los interlocutores, la motivación, etc. Se produce enconces la llamada comunicación transaccional.

Para saber más

Modelos de comunicación

Lineal	*Transaccional*
El emisor actúa activamente sobre el receptor que lo hace de forma pasiva	Interactúan todos las personas que intervienen en el proceso, ejerciendo influencias mutuas.

2.1. Emisores, transmisores

Recuerda

Los emisores en las empresa podrán ser desde los empleados hasta un departamento o sección de la misma.

El **emisor** o comunicador es aquel que crea y posteriormente envía el mensaje, con el objeto de transmitir unas ideas que previamente ha elaborado. Los emisores en las organizaciones empresariales inician este proceso comunicativo por necesidades del propio trabajo o para satisfacer necesidades personales de sus miembros. El emisor tiene que procurar que el mensaje sea claro, conciso, estructurado y con un objetivo definido.

Los **transmisores** se encargan de traducir el mensaje del emisor a un determinado código. Así el transmisor en la comunicación verbal será la palabra y en la comunicación no verbal son los gestos.

2.2. Canales, mensajes

El **canal** es el medio a través del cual circula la información, sirviendo de soporte físico a la misma.

Dentro de la empresa para asegurar que exista una comunicación eficaz se hará uso de distintos canales de comunicación, son los canales de comunicación organizativos.

- Algunos canales formales de comunicación interna son: boletines, posters, convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos, etc.
- Como canales informales de comunicación interna encontramos: departamentos, secretarias, mensajeros; y estos mismos son emisores y receptores a la vez.
- También existen lugares que son considerados como canales básicos de comunicación. Algunos de éstos en los que la comunicación se da de manera natural, son: oficinas, cafetería, comedores, ascensores, etc. Y otros que están diseñados específicamente para llevar a cabo procesos de comunicación como son: salas de juntas, asambleas, círculos de calidad, etc.

El **mensaje** es la información transmitida a través de un código concreto, siendo en sí el objeto de la comunicación.

Actividad propuesta

2. La empresa VIDRIO, S.A. es una empresa cuya sede social se encuentra en Bilbao, en donde 300 personas realizan su trabajo. Además en la empresa existe una red de ventas distribuida por todas las provincias. Señala cual es la forma más adecuada para hacerles llegar la información.

2.3. Receptores, decodificadores

El **receptor** es la persona o grupo al que se dirige el mensaje, es decir, es el destinatario del mismo. Es importante que el receptor asuma este rol.

El **código** es un conjunto de señales que deben ser conocidas y comprendidas tanto por el emisor como por el receptor. Puede adoptar formas como la verbal, gestual, icónica, sonora y mensaje cifrado, claves y señas de identificaciones especiales. Por tanto el emisor deberá de codificar el mensaje y el receptor decodificarlo.

El **contexto** es el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, las circunstancias socioculturales y los mensajes anteriores y posteriores. El emisor y el receptor deben de estar en el mismo contexto para que el mensaje sea comprendido de igual forma por los interlocutores.

2.4. Medios

Al transmitir un mensaje, es esencial que se piense acerca del medio elegido, intentando que éste se adapte al objetivo de la comunicación. Así si decide que desea rapidez y comodidad, es muy posible que opte por la forma oral y si se desea algo más permanente podrá ser un documento.

Primero hay que decidir qué mensaje desea enviar y después seleccionar el mejor método para transmitirlo, asegurándose de que domina la técnica necesaria.

Los métodos para comunicarse se pueden agrupar en cinco tipos principales tal y como se señala en el siguiente cuadro:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Tipo de comunicación	**Medios utilizados**
Palabra escrita resulta básica para la empresa, tanto para sus relaciones internas como en las relaciones con el entorno.	Cartas, notas internas, circular, memorandum, folletos, informes, contratos, agendas, actas, planos.
Palabra hablada, muy utilizada en las relaciones de trabajo e interpersonales, es una comunicación eficaz cuando la escuchan las personas adecuadas.	Conversaciones, entrevistas, reuniones, llamada telefónica, debates, anuncios, discursos.
Gestos son aquellas conductas que transmiten mensajes al destinatario.	Expresiones faciales, acciones, tono de voz, silencio, postura, actitud, movimiento, inmovilidad, presencia, ausencia.
Imágenes perceptibles para una grupo de destinatarios y son utilizadas porque transmiten mensajes de forma muy gráfica y comprensible.	Fotografías, gráficos, esquemas, transparencias, diapositivas, etc.
Enfoque combinado supone el uso de todos los métodos anteriores. Este método combinado ofrece muchas posibilidades La tecnología existente ofrece múltiples medios para la producción de documentos.	Videoconferencias, televisión, diarios, revistas, folletos, carteles, Internet, Intranet, vídeo, radio, casetes, CD-ROM.

2.5. Feedback

Para saber más

En la unidad didáctica 3 se hace referencia a la asertividad y a la escucha activa, en donde el feedback es un elemento esencial.

El último paso del proceso comunicativo, con el que se concluye el mismo, es la **retroalimentación o feedback**, que nos indica si el mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido por el receptor. Es decir, el mensaje retorna al emisor del receptor. Esta es una etapa que en ciertas ocasiones requiere invertir tiempo, aunque no se le da la importancia que realmente tiene.

Es importante que las empresas tomen en consideración el desarrollo del feedback en sus sistemas de comunicación. Esto puede hacerse a través de:

- Analizar las reacciones de los emisores, incluyendo aquí todos los mensajes tanto verbales como no verbales que se reciban.
- Buscar opiniones sobre el mensaje, tanto en conversaciones informales como mediante medios más formales (sondeos, encuestas, los buzones de sugerencias, etc.).
- Efectuar preguntas para comprobar que el mensaje ha sido comprendido y las palabras tienen el mismo significado para las partes implicadas. ¿Qué significa «pronto» ¿Qué quieres decir con «incompleto»?
- Utilizar frases o palabras que inviten a dar feedback, animar a la otra persona a que siga hablando con frases tales como: «ya veo», «esto es interesante», coméntame algo más al respecto».

3. Niveles de comunicación

En la comunicación general, cuando se habla de niveles se hace referencia al nivel cultural, nivel interpersonal y nivel organizativo. Sin embargo, al hablar de la empresa, siempre debemos centrarnos de forma más concreta en la comunicación dentro de las organizaciones, sin olvidar los otros dos niveles, pues son totalmente interdependientes.

En las organizaciones empresariales existen relaciones comunicativas tanto en el seno de las mismas como con el entorno en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican en dos los niveles de comunicación empresarial: la comunicación interna y la comunicación externa.

3.1. La comunicación externa

La empresa está influida por un conjunto de factores externos que no puede controlar y que influyen de forma significativa en su funcionamiento, por tanto se hace necesaria la **comunicación externa** entre la empresa y el entorno de la misma.

La comunicación externa comprende tres dimensiones: publicidad, relaciones públicas y promoción.

a) Publicidad

La **publicidad** es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de los productos o servicios que se ponen a la venta.

Además, la empresa a través de la publicidad puede transmitir su filosofía y cultura empresarial, destacando sus cualidades tales como el profesionalismo, el nivel tecnológico, la solidez económica, la seguridad y calidad de sus productos.

Los canales que se utilizan para este tipo de comunicación son los medios masivos (impresos, gráficos, programas de radio, TV, vallas publicitarias, Internet, carteles, pósters, etc.) y los medios directos (envío de folletos, cartas publicitarias, etc.).

Ejemplo

Una empresa fabricante de calzado quería lanzar una marca de botas. La empresa contrató una agencia de publicidad cuya investigación respecto de la clientela mostró que el mercado para dichas botas era limitado. La agencia consideró que la marca no soportaría una campaña publicitaria intensa destinada a todos aquellos que podrían comprar las botas. En cambio decidió dedicar sus esfuerzos a un grupo más reducido al que llamó «líderes de estilo». El deseo de comprar se transmitiría desde este grupo selecto a otros compradores. La agencia publicó anuncios en revistas de moda para atraer a los líderes de estilo, aunque la investigación demostró que la revista era leída, por pocos compradores potenciales. La estrategia funcionó: los líderes de estilo, adquirieron las botas, y a éstos les siguieron miles de compradores que nunca habían visto el anuncio. Las ventas se multiplicaron por cinco.

b) Relaciones públicas

Las **relaciones públicas** es un tipo de comunicación que consiste en aumentar y realzar una buena reputación o bien evitar o mitigar perjuicios a la misma. No se orienta a la parte comercial, sino que intenta participar en eventos sociales, culturales, deportivos, etc.

Las relaciones públicas pueden utilizarse para dar a conocer una empresa nueva, para mejorar el conocimiento de una ya conocida, o para salvar una campaña de información negativa, problema o escándalo que haya perjudicado a la compañía.

Las relaciones públicas pueden reducirse al sponsoring, mediante el cual una empresa apoya económicamente una celebración deportiva, cultural o social a cambio de que aparezca su nombre y se la identifique de alguna manera con esa actividad atractiva.

Para saber más

Dentro de las relaciones públicas, los restaurantes Vips invitaban al cliente a visitar la cocina del local para ver la preparación de los alimentos, la higiene del lugar, etc.

c) Promoción

La **promoción** es la comunicación encaminada a informar sobre la empresa y los productos que comercializa con el fin de fomentar la lealtad de los clientes, incrementando las ventas de la misma.

Se utilizan canales tales como las cartas comerciales, contactos directos, tarjetas de cortesía, teléfono o el correo electrónico.

Actividad propuesta

3. Busca en Internet o en cualquier otro medio de información, las tres dimensiones de la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas o promoción) en dos empresas importantes de tu ciudad, que se dediquen a sectores productivos distintos. Las tareas a realizar son:
   - Determina similitudes y diferencias.
   - Analiza cuál de las dos empresas crees que está haciendo mejor trabajo en cuanto a la comunicación externa y que se podría mejorar de la misma.

3.2. La comunicación interna

La **comunicación interna** es aquella que se produce en el seno de la empresa entre sus miembros permitiendo el mutuo conocimiento de los pensamientos de los empleados y de los directivos.

La importancia de la comunicación interna en el ámbito de trabajo es tal, que se utiliza como vehículo para conseguir que los trabajadores participen y se sientan implicados en su empresa. Incluso, algunas empresas han creado departamentos que se ocupan de todas las comunicaciones en la empresa, aunque la responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

Los empleados son los «clientes» más importantes de la empresa. De un modo similar, cada departamento de una empresa es un «**cliente interno**» de otro; todos dependen de todos para proporcionar servicios de manera eficaz.

Para llamar la atención de las personas, el marketing interno de una empresa puede funcionar con la misma eficacia que el externo, atrayendo su interés, estimulando su deseo de participar, convenciéndolos de seguir sus pasos y alentando la conducta deseada por la empresa.

4. Redes de comunicación

Relaciona

Las redes de comunicación hay que recordarlas cuando se estudie la comunicación formal e informal en la unidad didáctica 2.

Las **redes de comunicación** están conformadas por las distintas maneras de fluir la información hasta llegar a sus destinatarios. Con estas redes se describen las relaciones que se establecen en los individuos que forman los grupos en la empresa y que desempeñan distintas funciones o roles.

En la empresa, estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

En las empresas encontramos redes de comunicación formal y redes de comunicación informal. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes.

El grado de correspondencia entre ambos puede indicar el nivel de adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación. Cuando la diferencia es muy significativa, revela que hay deficiencias en los canales formales de comunicación establecidos por la empresa.

4.1. Redes formales

Las **redes de comunicación formal** son las que se establecen de una forma oficial por parte de la empresa para hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada.

Estas redes formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

Los flujos de la comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y sería fuente de rumores incontrolados.

Los tipos más frecuentes que pueden adoptar estas redes formales se muestran a continuación:

- La **red en timón** consta de una sola persona que se comunica con todos los demás miembros del grupo de trabajo.
- La **red en cadena** se parece a la cadena de mando de un grupo. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo por toda la jerarquía, con pocos saltos de niveles o poca comunicación fuera de la jerarquía.
- La **red en Y** (sobre todo invertida) lo mismo que en el caso anterior se parece a la cadena de mando de un grupo.
- La **red en círculo** se parece a la cadena salvo que los extremos de la comunicación se juntan. Por ejemplo, el miembro de nivel más bajo del grupo puede tener por tutor al gerente de rango más alto y así comunicarse con él o ella.
- La **red completamente conectada** es aquella en la que todos los miembros del grupo se comunican regularmente con los demás.

Otras configuraciones, como la estrella o el círculo con rayo (en cuyo caso dos puntos adicionales se conectan dentro del círculo) no son sino variaciones de las anteriores.

Las redes de comunicación formal se diferencian teniendo en cuenta dos variables, la primera de ellas es la forma de intercambiar información y la segunda son las características de los miembros de la red.

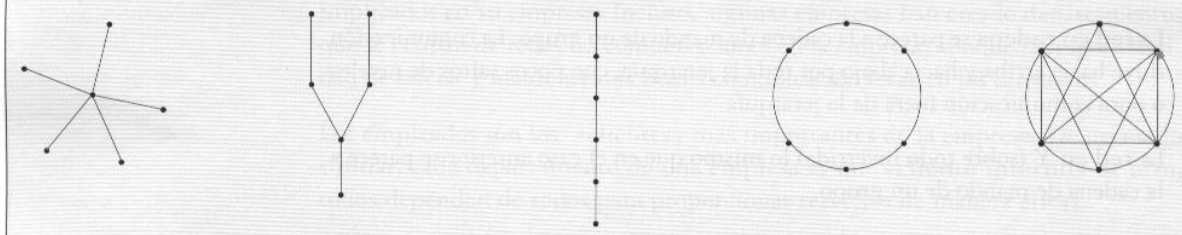
Los miembros de las empresas hacen uso de varias de estas redes de comunicación, pues una sola no describiría con precisión la comunicación existente en cualquier grupo.

El análisis de las redes de comunicación formal ofrece información sobre cual es el grado de desempeño y la satisfacción del grupo y de sus miembros y sobre los posibles problemas del comportamiento. La eficacia se logra cuando encajan las características de la red, de los miembros del grupo y de la tarea.

VARIABLES DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN FORMAL

Forma de intercambiar información	Características de los miembros
• La velocidad en el intercambio de información y en la resolución de problemas. • La precisión en la resolución de problemas por parte del grupo que dependerá en parte de la complicación de las tareas y del número de individuos que participe. • La saturación o cantidad de información que se pasa a los segmentos de la red es menor cuando un individuo centraliza la información y controla su transmisión; por el contrario será mayor cuando la información pasa a todos los segmentos en cantidades relativamente iguales.	• La satisfacción general de los miembros que puede deberse a que la responsabilidad de liderazgo es compartida y la toma de decisiones está descentralizada. • El liderazgo surge en las posiciones centrales en las redes. Estos individuos tienden a reunir más información y, por consiguiente, pueden ejercer mayor influencia en otros miembros del grupo. • La toma de decisiones centralizada en un grupo, donde una sola persona es la principal responsable de la toma de decisiones.

Redes



Timón | Y | Cadena | Círculo | Totalmente conectada

Características del intercambio de información

Velocidad	Mucha	Poca	Poca	Poca	Mucha-poca
Precisión	Mucha	Bastante	Bastante	Poca	Mucha
Saturación	Poca	Poca	Moderada	Mucha	Mucha

Características de los miembros

Satisfacción general	Poca	Poca	Poca	Mucha	Mucha
Liderazgo	Si	Si	Si	No	No
Centralización	Si	Si	Moderada	No	No

4.2. Redes informales

Las **redes de comunicación informal** tienen su origen en las relaciones de amistad entre los miembros del grupo, creando de esta manera flujos de información alternativos, que ayudan a mejorar en muchas ocasiones la comunicación de la empresa. Generalmente su efecto es positivo, aunque en ellas aparecen distorsiones en la comunicación como son los rumores.

En definitiva, estas redes sirven para:

- Sustituir redes formales ineficaces.
- Expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal.
- Agilizar la comunicación.

Las causas de su aparición son:

— El desconocimiento por parte de los empleados de los canales oficiales de comunicación por tanto, usan otros.

— Los obstáculos interpersonales que impiden que los trabajadores usen los canales formales de dependencia. Algunos trabajadores pueden registrar choques de personalidad con sus jefes y buscan la ayuda de otros gerentes o tener dificultad para comunicarse con los gerentes en razón de que tienen diferentes estilos personales, experiencias o percepciones de los requisitos laborales.

— Los trabajadores obtienen una respuesta más rápida si pasa por alto ciertos canales.

Actividad propuesta

4. Analiza cuáles son las redes de comunicación tanto formales como informales del instituto y representa las mismas.

Ideas claves UD 1

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Proceso a través del cual se intercambia información dentro de la empresa y entre ésta y su entorno

ETAPAS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

Etapas

Creación de un mensaje, adaptación al interlocutor, reclamar atención del interlocutor, transmisión, recepción e interpretación del mensaje y comprobación de que el mensaje se ha comprendido correctamente

Elementos

Emisores, transmisores, canales, mensajes, receptores, decodificadores, medios y feedback

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Comunicación externa: se produce entre la empresa y su entorno

Comunicación interna: se produce en el seno de la empresa

REDES DE COMUNICACIÓN

Redes de comunicación: Distintas maneras de fluir la información

Redes formales: establecidas formalmente por la empresa

Redes informales: tienen su origen en las relaciones de amistad

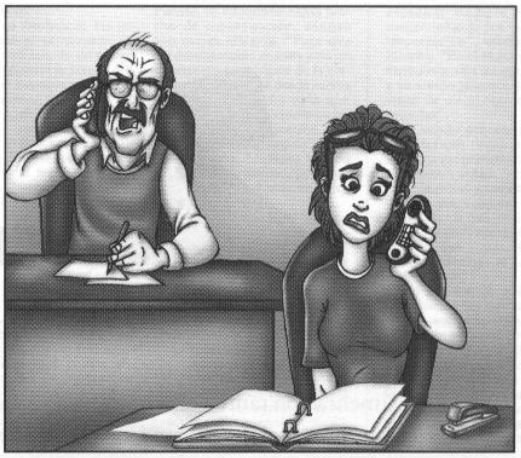
2 Tipos de comunicación en la empresa

Todas las personas que trabajan en una empresa, es decir, tanto los directivos hasta los empleados, necesitan utilizar distintas formas de comunicación para desarrollar su trabajo.

En el ámbito de la organización se debe promover la comunicación y la difusión de información entre empleados; por tanto, es interesante conocer todas las posibilidades que se ponen a nuestra disposición para favorecer así que los utilicemos de forma adecuada.

La elaboración correcta de documentos y la idónea utilización es un aspecto de la comunicación tanto interna como externa que la empresa debe cuidar con especial mimo. Esto es debido primero a la permanencia de esta información a lo largo del tiempo y en segundo lugar a la efectividad de la misma cuando se utiliza de forma adecuada.

Sin embargo, las organizaciones empresariales necesitan la comunicación oral para dinamizar la realización del trabajo. Por tanto, comunicar verbalmente de una forma correcta y efectiva puede contribuir a realizar mejor nuestro trabajo.



BLOQUE I

La comunicación en la empresa

Actividades iniciales

1. ¿Podrías señalar las formas de comunicación que conoces?
2. ¿Conoces los mensajes transmitidos por los gestos?
3. ¿Eres capaz de escribir correctamente una nota interna en la empresa?
4. ¿Sabrías cómo comunicar a un compañero de trabajo que te han ascendido?

Al finalizar esta Unidad....

- Identificarás entre comunicación vertical y horizontal.
- Comprenderás la función de los rumores en las organizaciones.
- Serás capaz de utilizar correctamente los distintos documentos escritos en la empresa para asignar tareas.
- Entenderás la importancia de la comunicación verbal y no verbal.
- Valorarás cuidar la comunicación oral de instrucciones.

SUMARIO

1. Las direcciones en la comunicación
- 1.1. Comunicación vertical
- 1.2. Comunicación horizontal

2. Comunicación verbal y no verbal
- 2.1. Comunicación oral
- 2.2. Comunicación escrita
- 2.3. Comunicación no verbal

3. Comunicación formal e informal
- 3.1. Comunicación formal
- 3.2. Comunicación informal

4. Documentos para asignar tareas
- 4.1. Memorándum
- 4.2. Carta
- 4.3. Circular
- 4.4. Correo electrónico
- 4.5. Fax
- 4.6. Informe
- 4.7. Actas
- 4.8. Otros documentos de asignación de tareas

5. Comunicación oral de instrucciones para la consecución de unos objetivos

Desarrollo de contenidos

1. Las direcciones en la comunicación

La organización jerárquica en las empresas condiciona los canales de comunicación que se utilizan en la misma. Por tanto, se puede hacer una clasificación de la comunicación teniendo en cuenta su dirección en: vertical y horizontal.

1.1. Comunicación vertical

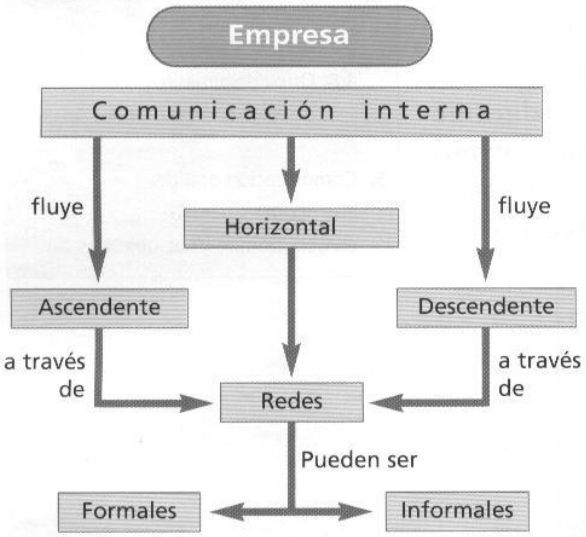
La **comunicación vertical** es la que se establece entre los distintos niveles de la jerarquía de la empresa. Lógicamente puede ser de dos tipos: ***descendente*** y ***ascendente***.

Actividad propuesta

1. Comentad en grupo la siguiente frase y sacad vuestras propias conclusiones, relacionándolo siempre con los distintos tipos de comunicación:

   «Si uno quiere saber lo que realmente está sucediendo en la mayoría de las compañías, hable con el que barre el suelo. Nueve de cada diez veces está más enterado que el presidente....»

a) Comunicación vertical descendente



La comunicación descendente es el flujo de comunicación que se produce de una autoridad superior a otra de menor nivel. Las formas que más utilizan son:

1. Las **órdenes, instrucciones e informaciones** referentes al trabajo, para llevarlo a cabo.
2. La **retroalimentación acerca del desempeño del trabajo** que ayuda a conocer sus funciones dentro de la misma y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas.
3. Las **noticias a los empleados** que deben ser transmitidas a tiempo para evitar así que las conozcan por otras fuentes que puedan deformar la información.
4. El **apoyo social** que supone la percepción por parte de los empleados de que se les quiere, estima y aprecia. Incide en la satisfacción y en el desempeño.

Los gerentes deben tener una actitud positiva ante la comunicación, sentimiento que además deben de contagiar a todos los empleados. Así es importante que:

- Sean sensibles a las necesidades de los empleados, creando un clima de confianza entre el emisor y el receptor.

- Tienen que procurar obtener información constantemente.
- Y deben planear y preparar la comunicación conscientemente,

La comunicación descendente se enfrenta a una serie de problemas como son:

- **Sobrecarga de comunicación** que puede abrumar a los empleados y dificultar la comprensión. Hay que recordar que lo importante es la calidad no la cantidad de comunicación.
- **No aceptar el mensaje por parte del receptor**, motivado por no reconocer la legitimidad o el poder del emisor para imponer sanciones; por la falta de confianza en el emisor como líder o como persona, por no considerar creíble el mensaje o por negarse a aceptar tareas y metas.

b) Comunicación vertical ascendente

La **comunicación ascendente** es aquella que fluye desde los niveles más bajos hacia los más altos.

Para mejorar la comunicación ascendente hay que promover:

1. La **escucha por parte de los gerentes** que les permita estar informados de las necesidades de los empleados, obtener datos suficientes para tomar decisiones adecuadas y comprobar cómo ha llegado la información a los empleados. Tampoco se debe de olvidar que escuchar es una manifestación de buenos modales e impulsa a otros a hacer lo mismo.
2. La celebración de **reuniones con los empleados**, en donde se les estimule a que hablen de su trabajo, tanto de los aspectos positivos como negativos.
3. Una **política de puertas abiertas** que implique hablar libremente con el supervisor o con los ejecutivos de más alto nivel. Se trata de eliminar obstáculos a la comunicación, aunque resulta difícil por las barreras psicológicas y sociales entre empleados y superiores y el temor a perder el aprecio del superior.
4. La **participación en grupos sociales**, a través de acontecimientos recreativos e informales se puede dar excelente comunicación ascendente no planeada.

Entre los problemas que se presentan en la comunicación ascendente se encuentran:

- Demoras o retrasos, por ser una comunicación más lenta.
- Filtración de la información que supone una supresión parcial de la misma.
- Pasar por alto algún nivel jerárquico, que puede llegar a molestar a los puestos que se hayan ignorado.
- Necesidad de respuesta rápida de los empleados.

1.2. Comunicación horizontal

La **comunicación horizontal o cruzada** consiste en el intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Porter y Roberts distinguen tres tipos de comunicación horizontal en función de los miembros que intervienen:

- **Interacción entre compañeros dentro de un mismo grupo de trabajo,** que hace posible un cierto grado de coordinación y de solución de los problemas al tiempo que sirve de soporte emocional e incrementa la satisfacción de los empleados.

- **Interacción entre miembros de diversos departamentos dentro de la misma organización** que puede resultar eficaz para transmitir información, coordinar actividades, resolver problemas y solucionar conflictos entre esas unidades.

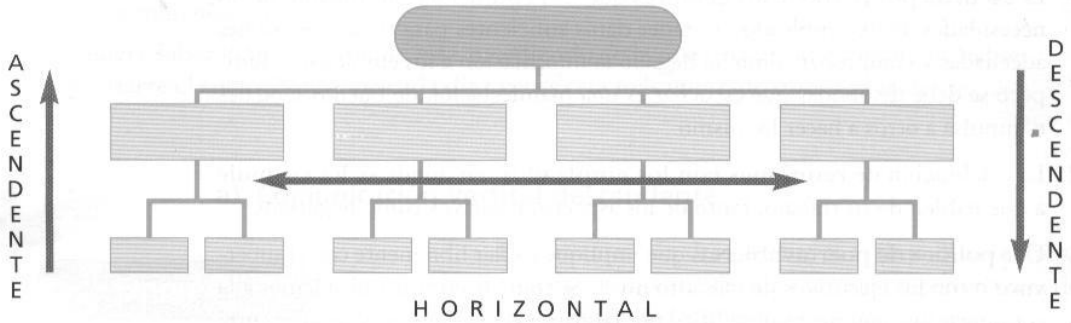
  Aunque se pueden producir situaciones de conflicto interdepartamental debido al sentimiento de lealtad hacia ese departamento.

- Y la **interacción entre línea y staff** en donde los mensajes, por el carácter más profesionalizado y especializado de los componentes del staff en relación con los miembros de la línea plantean dificultades en la comunicación e introducen distorsiones que fácilmente conducen a situaciones de conflicto.

Recuerda

La comunicación informal juega un papel importante dentro de toda organización aunque en ocasiones haya sido olvidada, el estudiar estas formaciones sociales.

Algunos de estos tres tipos de comunicaciones están previstos por la propia organización y otros muchos, surgen por propia iniciativa de los miembros y presentan un carácter informal.



2. Comunicación verbal y no verbal

Para saber más

El avance tecnológico ha hecho posible una forma de hablar y escribir híbrida. Así, el correo electrónico posee la velocidad y la informalidad de una conversación telefónica.

Al comunicarnos podemos utilizar distintos códigos, lo que nos permite distinguir entre en **comunicación verbal** y **no verbal**. Dentro de la comunicación verbal a su vez se encuentra la comunicación escrita y la oral y en la comunicación no verbal se agruparía el gesto y las imágenes.

No hay que olvidar que todos estos métodos deben ser combinados si se quiere conseguir aumentar el interés, la comprensión y la retención. Así cuando se desea rapidez se optará por la forma oral y cuando se desee algo más permanente se utilizará un documento escrito.

2.1. Comunicación oral

La **comunicación oral** utiliza la palabra hablada. En la empresa tiene una gran importancia pues es el medio más utilizado para comunicarnos, garantiza un buen funcionamiento de la misma y se utiliza para alcanzar los fines previstos.

Se emplea para dar instrucciones, explicar algo a un compañero, organizar tareas, intervenir en una reunión, etc. Es decir, en aquellas situaciones en donde la comunicación oral es más ágil que la comunicación escrita, facilitando las relaciones interpersonales y laborales.

Se debe de hablar en un tono lo más natural posible para generar un ambiente cálido. No hay que olvidar que el tono de voz puede transmitir enfado o comprensión. Grandes ideas a menudo fracasan por el mal empleo del lenguaje, con vulgarismos, palabras mal utilizadas, descuido en la pronunciación, utilización de frases incorrectas sintácticamente, concordancias defectuosas, mala entonación, etc.

2.2. Comunicación escrita

La **comunicación escrita** es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores del mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información.

La comunicación escrita en la empresa reviste gran importancia debido a que se conserva materialmente, evitando de esta manera que puedan existir distorsiones a la hora de ser interpretadas.

Sin embargo, el feedback no es inmediato pues la respuesta no se produce en el momento, contribuyendo a que el emisor no tiene seguridad de cómo se ha recibido o interpretado la misma.

La comunicación escrita ocupa más tiempo que la oral, carece de retroalimentación inmediata y no hay seguridad de que el mensaje haya llegado a su destinatario ni de que sea interpretado correctamente.

Por tanto, el uso combinado de la comunicación oral y la escrita es necesario en las relaciones laborales cuando queremos tener las ventajas de ambas.

Esta puede darse a través del memorándum, carta, circular, correo electrónico, fax, tablón de anuncios, periódicos de empresa o manuales. La comunicación escrita en el mundo laboral es importante debido al gran número de informaciones, órdenes y peticiones que conviene que sean registradas por escrito, como condiciones de trabajo, comunicación de sanciones, solicitud de permisos, recordatorios a las plantillas de la empresa, etc.

2.3. Comunicación no verbal

La **comunicación no verbal** es aquella que no emplea los signos lingüísticos para transmitir el mensaje, y normalmente facilita información sobre la personalidad o el estatus social del comunicante.

Sobre la comunicación no verbal se puede señalar que:

— Actuar o no actuar son formas de comunicación.

— A la larga, la acción vale más que las palabras. Se conoce como *Brecha de credibilidad de la comunicación*, la distancia entre lo que se dice y lo que se hace.

Recuerda

- El lenguaje del cuerpo transmite mensajes a otros.
- Debe existir correlación entre los gestos y las palabras.
- Se deben cuidar los silencios.
- Una primera impresión buena es muy importante.

Para facilitar la comunicación laboral es necesario tener en cuenta las consecuencias de las conductas no verbales. Para que la comunicación sea más eficaz, el lenguaje oral debe relacionarse con la comunicación no verbal, tratando de mantener una coherencia entre ambos. Es decir, el significado explícito del comportamiento verbal tiene que coincidir con el significado implícito del no verbal.

a) Lenguaje corporal

El **lenguaje corporal** es una amplia gama de movimientos físicos inconscientes que puede reforzar la comunicación o perjudicarla.

Debido a su sutileza y su alcance, el lenguaje corporal es difícil de interpretar y de controlar. Sin embargo, una comprensión general del lenguaje corporal permite comprender las auténticas opiniones de los demás.

Es importante intentar **dominar los nervios,** frecuentes antes de una presentación o una entrevista. La mente se prepara para entrar en acción a través del sistema nervioso, de manera que los nervios se deben en parte a las glándulas que bombean adrenalina a la sangre. Use el lenguaje corporal para parecer menos nervioso haciendo un esfuerzo consciente para sonreír y relajar los brazos. Mire directamente a los ojos mientras habla o escucha, mantenga una postura erguida y cómoda, y no juguetee con las manos.

Mantener una **distancia aceptable** entre las personas es una parte del lenguaje corporal, y esta distancia cambia según la situación La distancia corporal de los asistentes a una reunión social es menor que la que adopta una persona con los extraños en una reunión de trabajo.

Las **primeras impresiones son muy importantes**. Se cree que los primero cinco segundos en cualquier primer encuentro son más importantes que los cinco minutos siguientes. Por tanto hay que ser especialmente cuidadoso con la vestimenta, aspecto personal, la postura y la higiene. No hay que olvidar que, por ejemplo, la ropa nos indica la pertenencia a un grupo concreto, status socioeconómico o la posición jerárquica o la función en una empresa.

b) Imágenes

Relaciona

La comunicación formal e informal esta íntimamente relacionada con las redes de comunicación que estudiamos en la Unidad 1.

Las imágenes sirven para aclarar la comunicación verbal. La tecnología ha hecho que los medios audiovisuales sean cada vez más utilizados en la comunicación empresarial debido a su sencillez, rapidez y coste.

Los medios visuales más utilizados son el proyector de diapositivas y el retroproyector. Con públicos reducidos son útiles el papelógrafo y las pizarras.

Independientemente del medio se utilice, es conveniente asegurarse de que funcionan correctamente y que la calidad del material visual sea óptimo. Si fuese adecuado, se debe de apoyar la comunicación verbal repartiendo notas y material visual entre el público.

3. Comunicación formal e informal

Las personas que integran la empresa, independientemente del cargo que ocupen pueden transmitir mensajes de manera formal o informal.

3.1. Comunicación formal

La **comunicación formal** transmite mensajes reconocidos, en forma explícita, como oficiales por la organización. Para ello utiliza los canales y los medios de comunicación establecidos consciente y deliberadamente por la organización.

La comunicación formal puede usar medios orales o escritos. Las juntas de personal y los memorándum son los medios que se usan con más frecuencia para la comunicación formal, pero los líderes de las organizaciones siempre están buscando nuevas formas de promover formalmente la comunicación en toda la organización.

La disponibilidad de los medios electrónicos ha aumentado las oportunidades para una comunicación formal. Los boletines de la empresa o los folletos informativos también son muy útiles para difundir información, de forma regular y a gran cantidad de empleados.

3.2. Comunicación informal

La **comunicación informal**, que aparece en torno a las relaciones sociales de los miembros y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello o si los que existen son inadecuados.

La comunicación informal dentro de la organización presenta una serie de ventajas sobre la formal pues es una forma de expresión más espontánea y por lo general suele resultar más satisfactoria para los miembros que la emplean.

Es generalmente más rápida que los canales de comunicación otros apenas tienen probabilidad de uso, mientras que el empleo de unos terceros está favorecido por el diseño y la estructura de la propia organización teniendo un uso muy frecuente.

Dentro de la comunicación informal, destaca la **cadena de rumores** que se usan por las personas para pasar información sin el control de las fuentes oficiales. Supone una magnífica fuente de información sobre las actitudes de los empleados y una válvula que da salida a las emociones de los trabajadores.

Los administradores pueden usar la cadena de rumores con el propósito de adquirir más información sobre problemas, actitudes y lagunas informativas de los miembros de la organización, aunque deben tener en cuenta que la cadena de rumores muchas veces distorsiona la información.

Para saber más

Elton Mayo demostró en el estudio realizado en Hawthorne, la importancia de la comunicación informal en el rendimiento de los trabajadores.

4. Documentos para asignar tareas

Los documentos para la asignación de tareas son muy diversos. Su uso y funcionamiento dependen de cada empresa.

La elaboración de cualquier documento requiere que sean lo más **claros** posible, para ello se debe de simplificar los símbolos, adaptándolos a las características del receptor. Por tanto se considerarán las siguientes normas:

— Redactar de manera natural y no forzada, utilizando palabras y frases sencillas y precisas.

— Evitar dobles negativas, la jerga y la terminología arcaica.

— Emplear pronombres personales si es posible hacerlo.

— Recurrir a ejemplos, gráficos y figuras, pero sin abusar de los mismos.

— Las oraciones y párrafos serán cortos.

— Las ideas estarán agrupadas en un sólo párrafo; si fueran ideas diferentes, es mejor utilizar párrafos independientes.

Las nuevas tecnologías han aumentado en gran medida las opciones de los comunicadores, automatizando y simplificando los trabajos y las tareas. Por tanto, se deben de poner al servicio en la elaboración de documentos, pues permiten resaltar una palabra, una frase o un párrafo.

Cualquier escrito debe ser correcto desde el punto de vista gramatical. Para ello hay que tener en cuenta: la ortografía, los signos de puntuación, la acentuación, la concordancia en género y número, la conjugación verbal, el orden de la frase, etc.

La presentación es un aspecto que tiene una gran importancia. Hay que evitar manchas, tachones, etc. Se cuidará la calidad y el formato del papel, el diseño, el tipo de letra, los márgenes, la calidad de impresión, etc.

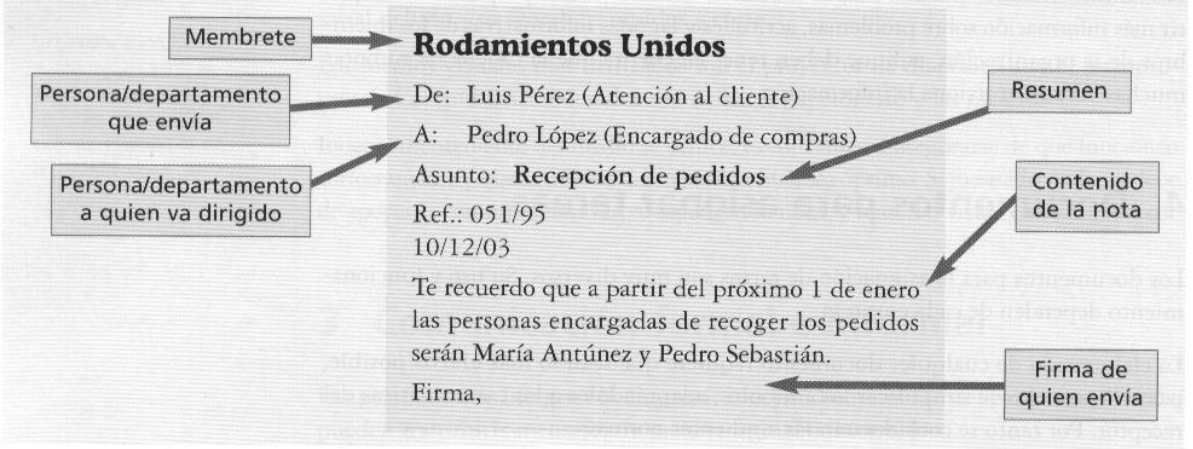
4.1. Memorándum o comunicaciones de carácter interno

El **memorándum** es un medio muy utilizado, que tiene como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

Las denominaciones de este documento pueden ser también: nota interior, aviso, nota, orden, volante o roting slip y memorándum o memo.

En el memorándum puede aparecer impreso el logotipo de la organización. Además se debe indicar claramente quién lo envía y a quién se destina (persona o cargo y departamento) y cuál es el asunto. También hay que firmarlo e indicar la fecha. No se usan las formas habituales de saludo y despedida de las cartas.

Ejemplo



Actividad propuesta

2. Redacta un memorándum en el que comunicas a un compañero la imposibilidad de acudir a una reunión que había convocado.

4.2. Carta

La **carta** es el medio más usado dentro de la organización dirigido a las personas para comunicarles alguna cosa de interés personal o grupal. También se utiliza en las comunicaciones externas con los clientes, aunque es sustituida cada vez más por el fax y el correo electrónico.

La primera regla al redactar una carta es que su objetivo quede completamente claro para el destinatario y la segunda de las reglas consiste en incorporar toda la información que el destinatario necesita. Al estructurar una carta hay que aplicar los siguientes principios:

- Resistir la tentación de escribir demasiado. Hay que intentar que no ocupe más de una página.
- Atraer la atención del destinatario, indicando, por qué se le escribe y despertar su interés acerca del contenido.
- Provocar el deseo del destinatario, volviendo atractivo el producto o propuesta.
- Convencer al destinatario de que la carta es veraz, proporcionando referencias o garantías.
- Estimular la acción por parte del destinatario, explicando lo que espera que haga.

Cuando por el asunto interesa que quede constancia de la recepción de la carta, se entrega en mano al receptor y éste debe firmar el recibí en una copia.

Partes de la carta		
El **encabezamiento** se compone de: • Datos del remitente: Logotipo Nombre o razón social Dirección completa Teléfono y correo electrónico • Datos del destinatario: Nombre o razón social Dirección completa • Fecha • Referencias • Asunto	En el **cuerpo** se incluye: • El saludo • Introducción del motivo • Desarrollo • Conclusión final	Y el **cierre** está compuesto por • Despedida • Firma (rúbrica, nombre y apellidos y cargo que ocupa el firmante)

Ejemplo

HOTEL COSTA, SA

Membrete →
C/de la Paz 24
28005-Madrid
Teléfono: 919999990
Correo electrónico

Sr. Pedro Paz Sanz
C/Garces 24
000000-Guadalajara ← Destinatario

Madrid, 15 de Junio de 2003 ← Fecha

Saludo → Estimado Sr. Paz:

Tenemos el gusto de informarle que hemos abierto un nuevo **Hotel COSTA CANTABRIA** en Santander. ← Introducción

El hotel con cuatro estrellas es uno de los más modernos y acogedores de nuestra cadena. Tiene 350 habitaciones dotadas de todas las comodidades. ← Contenido

Como cliente habitual de nuestra cadena, le ofrecemos la posibilidad de disfrutar un fin de semana gratis, incluyendo el alojamiento y el desayuno.

Le adjuntamos un folleto del nuevo hotel **COSTA CANTABRIA** donde encontrará información del mismo.

Despedida → A la espera de sus noticias, le saludamos atentamente,

Pedro Rodríguez Sánchez
Director de ventas ← FIRMA: rúbrica, nombre y apellidos y cargo

Actividad propuesta

3. Corrige y escribe de nuevo la siguiente carta siguiendo los criterios que has estudiado.

Estimado Señor/Señora

A través de rumores me he enterado de que está buscando una empresa capaz de instalar ordenadores nuevos en todos sus departamentos. Creo que es posible contratar mi empresa sin ningún riesgo en la que puede depositar toda su confianza.

A pesar de que nuestra experiencia respecto de su empresa es un tanto limitada, alguien que solía trabajar para ustedes me sugirió que somos las personas indicadas para realizar ese trabajo. Me siento muy entusiasmada, acerca de la posibilidad de conocerla salvo que por favor tenga en cuenta que desafortunadamente no podré visitar su despacho los lunes, martes o viernes por las tardes...

4.3. Circular

Para saber más

Temas como lanzamientos de nuevos productos, cambios de domicilio, cambios de horario, turnos, vacaciones... son objeto de la **circular**.

La **circular** es un documento dirigido a un conjunto de personas para comunicarle un asunto de cierta entidad.

Así se tratan asuntos relativos a normas de régimen de trabajo, informar sobre el funcionamiento de la organización, especificar criterios de actuación, de procedimientos y técnicos, etc.

Se debe evitar que el contenido sea largo empleando párrafos cortos.

Ejemplo

Pájaro airlines

Ref. circular: 031/03
Fecha: Málaga, 15 de Junio de 2003

Se comunica a todos los empleados que queda totalmente prohibido a partir del próximo 22 de septiembre el fumar en todo el recinto de la empresa. Para los fumadores se habilitará una zona para fumar.

Se ruega a todos los empleados que colaboren con la empresa para llevar a cabo esta medida, que creemos va a repercutir positivamente en la salud de todas las personas que trabajamos en PÁJARO AIRLINES.

Fdo: Pedro Rodríguez Sánchez
Jefe de personal

Actividad propuesta

4. En tu empresa se va abrir un comedor de empresa en el cual se ofrecerá a los empleados la comida a un precio económico. Escribe una circular comunicando a todos los empleados este hecho.

4.4. Correo electrónico

El **correo eléctronico** (*electronic mail* o e-mail) es un sistema de mensajes entre terminales de ordenadores conectados a la red que asegura la confidencialidad, el acuse de recibo y tiene la gran ventaja de la rapidez.

No es necesario que el receptor se encuentre presente en el momento de la emisión, ya que el mensaje se archivará hasta que se active el terminal.

Mantener informado al personal a través del correo electrónico también permite ahorrar papel. Sin embargo, también es posible abusar de él y se ha utilizado para uso personal.

Sin embargo el uso generalizado del correo electrónico puede suponer aislamiento por parte del trabajador al no usarse las redes de comunicación habituales y no estar en contacto personal los empleados de la empresa.

4.5. Fax

A pesar de la aparición del correo electrónico, el fax sigue siendo una forma útil de comunicarse. El fax es sumamente útil para enviar documentos que requieren una entrega y una respuesta más rápida que por correo, evitando que se malgaste tiempo, por el uso del teléfono o del correo electrónico.

4.6. Informes

Los **informes** es una comunicación escrita que describe de forma detallada y ordenada la propuesta relativa a una acción después de estudiar un problema o analizar una situación.

El informe abordará un único tema, aportando alternativas y posibles soluciones a problemas concretos que se hayan planteado dentro de la empresa. Se deben evitar ambigüedades a la hora de abordar el tema.

Es importante cuidar la redacción de los informes que debe ser en todo caso impersonal. Se debe evitar utilizar frases largas. Ha de ser comprensible, breve y concreto.

Ejemplo

INFORME SOBRE CAMBIO DE PROVEEDOR DE PAPEL

Elaborado por: DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Para reducir los gastos producidos en la empresa en material de oficina, se ha realizado un estudio de los proveedores de papel para conseguir obtener el mejor precio y servicio posible.

Se han analizado aspectos de cada proveedor: precio, calidad, gama de producto, tiempo de aprovisionamiento y condiciones de pago.

Los resultados obtenidos son los siguientes.....

CONCLUSIÓN: El proveedor con el que trabajamos es el que mejores condiciones nos ofrece. Sus productos son de excelente calidad con el precio más reducido del mercado. Sin olvidar las buenas condiciones de pago que tenemos concertados con esta empresa.

Zaragoza, a 18 de septiembre del 2003
Jefe del departamento de compras

4.7. Actas

Las **actas** son documentos en los que se incluyen acuerdos o resoluciones tomados en una reunión, tienen carácter vinculante y son de obligado cumplimiento.

Ejemplo

Ejemplo de acta

Asistentes:
Jefe de publicidad: Rodrigo Pérez Sánchez
Secretario: José Antonio Liz Sol

Andrés Álvarez Rojo
Inés Pérez Ros
Cristina Soler Soto
Rosana Pérez Pérez

ORDEN DEL DÍA

1. Lectura y aprobación del acta de la última reunión.
2. Presentación de la campaña de publicidad la siguiente temporada.
3. Ruegos y preguntas

En Burgos, a las 11 horas del día de la fecha, se reúnen en el domicilio social de TEL, S.A. las personas que se citan al margen para tratar los asuntos que se detallan en el orden del día.

El secretario procede a la lectura del acta de la sesión anterior y, tras alguna modificación de forma, es aprobada por unanimidad.

El jefe de publicidad, Sr. Rodrigo Pérez Sánchez presenta con todo detalle la campaña de publicidad para la próxima temporada de Primavera-Verano.

La propuesta es aprobada por mayoría con el voto en contra de Rosana Pérez Pérez.

En el apartado de ruegos y preguntas no se ha planteado ninguna pregunta ni propuesta.

No habiendo más asuntos que tratar, se levanta la sesión a las trece horas de la fecha, de cuyos acuerdos doy fe como secretario.

Burgos, 20 de junio de 2003

V°B°
Jefe de publicidad

El secretario

Actividad propuesta

5. Eres el responsable de marketing de la línea de perfumes de una empresa cosmética. Te acabas de reunir con todos los empleados del departamento para presentarle el plan de marketing para el año siguiente. Confecciona el acta de dicha reunión.

4.8. Otros documentos de asignación de tareas

- El **tablón de anuncios** es un método rápido de comunicación descendente. Son calificados como un factor clave en la organización. Allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos.

  Su presencia continua puede crear un hábito y no suscitar su lectura. Para que esto no ocurra deberán de estar situados en lugares estratégicos, dividirlos en zonas según los temas, señalar de forma llamativa las novedades o temas importantes y retirar la información pasada de fecha. Algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal

- Los **manuales** son libros o folletos más o menos extensos en función de la especialidad del tema, los cuales detallan el funcionamiento de máquinas o herramientas, procedimientos de actuación o fabricación, etc... También pueden existir manuales de recepción de nuevos empelados, definición de funciones, etc...

- El **periódico de empresa** es una de las formas más habituales de comunicación y de mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

5. Comunicación oral de instrucciones para la consecución de unos objetivos

La comunicación oral es más natural y menos complicada que la escrita, lo que ha ayudado a extender la idea errónea que no necesita preparación alguna.

Sin embargo, debido a lo extendido de su uso, la agilidad que proporciona en la realización del trabajo es una herramienta indispensable para realizar nuestro trabajo de forma adecuada, ayudándonos a alcanzar los fines previstos tanto los de la empresa, como los personales en nuestro puesto de trabajo.

Las reglas más importantes que se deben de considerar la comunicación oral de instrucciones son:

- Hay que recordar que cualquier discurso es una representación y, por tanto, se debe preparar lo que se vaya a decir. Si se prepara un discurso hay que reservar el tiempo suficiente para redactar y ensayar el discurso.
- Se debe de plantear el tema, relacionando los distintos apartados que se van a exponer.
- Se pueden utilizar notas que sean breves, pero no leerlas directamente. Una única palabra debe permitirnos recordar varias ideas complejas.
- Alentar a las personas que escuchan a participar para eliminar así la barrera psicológica que pudiera existir. Una buena forma de conseguirlo es mirando a los ojos y planteando preguntas. La memoria auditiva es insuficiente: el discurso debe ser lo más accesible que sea posible al receptor.
- Es conveniente la utilización de elementos audiovisuales que podrán ser variados y de fácil utilización, gracias a los avances tecnológicos (transparencias, diapositivas, video, pizarra, etc.). Independientemente del medio que se use, hay que asegurarse de que funciona correctamente y que la calidad sea buena. Si fuese necesario es conveniente repartir copias de notas y del material visual entre el público.
- El lenguaje debe ser claro, las oraciones cortas y el hablar fluido, con una transición lógica entre los puntos. Es importante cuidar aspectos como la pronunciación, intensidad, timbre, entonación y el ritmo de nuestra voz.

Actividad propuesta

6. ¿Cómo comunicarías los siguientes mensaje?
   - Una promoción a uno de sus empleados
   - La crítica a uno de sus subordinados por un trabajo mal realizado.
   - Las instrucciones para operar con una máquina de fácil manejo en una oficina.
   - Un anuncio a los operadores de una planta para comunicarles que las ventas bajaron un 15% durante el último trimestre y que tal vez haya que despedir a algunos empleados.

Ideas claves UD 2

LAS DIRECCIONES EN LA COMUNICACIÓN

- **Comunicación vertical**: es la que se establece entre los distintos niveles de la jerarquía de la empresa
  - **Descendente**: es el flujo de comunicación que se produce de una autoridad superior a otra de menor nivel
  - **Ascendente**: es aquella que fluye desde los niveles más bajos hacia los mas altos
- **Comunicación horizontal**: consiste en el intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización

COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

- **Comunicación oral**: utiliza la palabra hablada, que es el medio más utilizado para comunicarnos. Se utiliza en la empresa para alcanzar los fines previstos y su funcionamiento
- **Comunicación escrita:** es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia
- **Comunicación no verbal**: es aquella que no emplea los signos lingüísticos para transmitir el mensaje, y normalmente facilita información sobre la personalidad o el estatus social del comunicante. Incluye: el lenguaje corporal y las imágenes

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

- **Comunicación formal:** se produce entre la empresa y su entorno
- **Comunicación informal:** se produce en el seno de la empresa

DOCUMENTOS PARA ASIGNAR TAREAS

- Dentro de los cuales se puede destacar memorándum, carta, circular, actas, informes, correo electrónico, fax, tablón de anuncios, periódicos de empresa o manuales

COMUNICACIÓN ORAL DE INSTRUCCIONES PARA LA CONSECUCIÓN DE UNOS OBJETIVOS

3 Técnicas Comunicativas

Se debe prestar una atención especial a la comunicación por la importancia que tiene para fomentar las relaciones tanto laborales como personales en el entorno de trabajo.

Las empresas y sus empleados deberán contribuir a mejorar la comunicación, para ello es interesante conocer cuales son las etapas, elementos y barreras de la comunicación.

Todo proceso humano está sometido a problemas derivados de los prejuicios, tales como estereotipos, expectativas, efecto halo, proyección, percepción selectiva y defensa perceptiva.

Todas las personas que tengan habilidad social, tienden a actuar asertivamente. Evitar conductas agresivas o pasivas facilitarán que nos comuniquemos con más eficacia. Sin embargo, comunicarse asertivamente implica un conocimiento del fenómeno y de las técnicas.

El grado de dominio de las técnicas de comunicación condicionará muchas veces el éxito de estas relaciones.

BLOQUE I

La comunicación en la empresa

Actividades iniciales

1. ¿Has sufrido alguna vez los resultados de un mensaje totalmente distorsionado? A continuación te proponemos realizar el juego del «teléfono estropeado» de la siguiente manera:
   - Un alumno del grupo leerá en voz baja un mensaje sencillo facilitado por el profesor por escrito.
   - A continuación este alumno se lo transmitirá a otro alumno al oído y así sucesivamente hasta que todo el grupo haya recibido el mensaje.
   - El último alumno que reciba el mensaje lo dirá en alto.
   - El grupo comprobará en que medida se ha deformado el mensaje.

Al finalizar esta Unidad....

- Tendrás una visión general de cuales son las principales barreras comunicativas.
- Identificarás qué se entiende por percepción y cuáles son sus prejuicios.
- Serás capaz de comunicarte asertivamente.
- Comprenderás la necesidad de controlar la información por parte de la empresa.

SUMARIO

1. Dificultades y barreras comunicativas
- 1.1. Barreras físicas
- 1.2. Barreras semánticas
- 1.3. Barreras personales o psicológicas

2. Recursos para manipular los datos de la percepción
- 2.1. Estereotipos
- 2.2. Expectativas
- 2.3. Efecto halo
- 2.4. Proyección
- 2.5. Percepción selectiva
- 2.6. Defensa perceptiva

3. La comunicación como fuente de crecimiento y generadora de comportamientos
- 3.1. Adaptación del mensaje
- 3.2. Búsqueda del ambiente adecuado
- 3.3. Plantear preguntas
- 3.4. Aprender a escuchar
- 3.5. Asertividad
- 3.6. Otras técnicas comunicativas

4. La información como función de la dirección y su control

1. Dificultades y barreras comunicativas

Recuerda

Comunicar de manera positiva contribuye a eliminar obstáculos.

Dentro de la empresa se debe considerar que en la comunicación hay dos partes que intervienen, las cuales pueden tener necesidades, deseos y actitudes diferentes, que si entran en conflicto pueden llegar a impedir que se transmita o reciba el mensaje correctamente.

La comunicación puede verse afectada por diversas circunstancias que dificultan el proceso y que le hacen perder efectividad. Estamos ante las llamadas **barreras comunicativas**.

Las barreras comunicativas se pueden agrupar en tres grandes grupos: barreras físicas, barreras semánticas y barreras personales o psicológicas.

1.1. Barreras físicas

Para saber más

Para los asiáticos es fácil permanecer en silencio. Alemanes, nórdicos y británicos gesticulan poco. Estos últimos evitan expresarse con claridad. Y a los estadounidenses les agrada comunicarse por medio de frases hechas y consignas, con un gran despliegue de elementos visuales.

Las **barreras físicas** son las interferencias que se producen en el ambiente en el que la comunicación tiene lugar. Estas tienen su origen por:

- Causas materiales, como los ruidos del entorno, el funcionamiento defectuoso de los aparatos utilizados para la transmisión, interferencias, desconexiones, etc.
- Y en las numerosas perturbaciones en las redes de comunicación, debidas a su complejidad, a su mala estructuración o a las numerosas conexiones que se producen.

Todo esto tendrá como resultado que la información no llegue completa y se pierdan elementos en el camino, debido a este tipo de barreras físicas.

1.2. Barreras semánticas

Las **barreras semánticas** tienen su origen en el hecho de que las palabras y los símbolos utilizados para comunicación pueden ser interpretados de manera diferente o incluso errónea. Así, si se elige equivocadamente el significado del símbolo se produce una gran confusión en el proceso de comunicación.

Si se pretende que todo el mundo comprenda el mensaje, se debe utilizar una lenguaje conocido por todos y con el mismo significado para las personas que participan en el proceso de comunicación.

Estas barreras son muy frecuentes entre los diferentes oficios o profesiones. Y si nos centramos en la empresa, dentro de cada departamento o sección existen una serie de símbolos y lenguajes propios, que son identificados y entendidos por las personas pertenecientes a los mismos. Cualquier persona ajena a ellos puede no saber a qué se refiere otra si durante su conversación introduce términos propios, claves o palabras que son comunes en su entorno.

1.3. Barreras personales o psicológicas

Las **barreras personales o psicológicas**, muy frecuentes en situaciones de trabajo, son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Las barreras personales con frecuencia incluyen una distancia psicológica entre dos personas, que es semejante a la distancia física.

La posición ocupada por una persona dentro de una organización hace que se entiendan las cosas de una determinada manera, lo que a menudo provoca barreras en las empresas. A ciertos niveles y grupos sociales les damos más credibilidad que a otros, más certeza en la información que nos transmiten.

Además las personas tienen una serie defensas psicológicas que sirven para evitar que nos sintamos confusos ante situaciones conflictivas o desagradables. Las emociones actúan como filtros en casi todas nuestras comunicaciones.

El receptor, al decodificar el mensaje recibido, lo filtra para darle sentido. Algunos de los filtros más importantes son:

- El **arco de distorsión**, también llamado deformación, viene determinado por la ambigüedad de las señales o de las informaciones, que se produce cuando entre lo que una persona comunica y lo que se propone comunicar hay una diferencia. Las palabras, los tonos de voz, la rapidez en la emisión, tienen también diferentes formas de entenderse según quién las diga y quién las reciba.

- Los **filtros** son mecanismos que reducen la sobrecarga de la información en un determinado canal, degradando la información, como por ejemplo:

  — Omitiendo detalles importantes.

  — Añadiendo elementos nuevos, frutos de la imaginación del comunicante.

  — Aumentando el énfasis de aspectos que no son importantes o disminuyendo la importancia de los que si lo son.

  — Cambiando expresiones a un lenguaje más coloquial.

  — Reduciendo el número de conceptos que se transmiten.

  — Y las citas literales o las cadenas de números que al eliminar una parte puede eliminar o cambiar totalmente el significado.

- El **código de racionalidad** consiste en justificar actitudes, conductas o situaciones conflictivas por medio de razonamientos lógicos más o menos elaborados y sólidos. Se puede buscar el lado bueno de una situación negativa (en el fondo no me gusta..., me hubiera traído problemas), o buscar la responsabilidad en otros (he suspendido porque aprueban a quien quieren). En ocasiones puede ser difícil distinguir entre racionalización y verdaderas explicaciones.

2. Recursos para manipular los datos de la percepción

En la relación que supone toda comunicación, es posible que surjan una serie de elementos, que pueden dar lugar a una interpretación incorrecta de los datos. Muchas veces, de forma no consciente, estamos manipulando la información que transmitimos o aquella que recibimos. Estos problemas pueden deberse a diversas causas, una de ellas es la percepción.

La **percepción** es la forma en que las personas entienden los estímulos del entorno y después los organizan, y que supone que cada individuo tenga diferentes interpretaciones del mismo hecho o persona. Las percepciones verdaderamente objetivas son muy raras; por el contrario, la mayoría de las percepciones son subjetivas y, en consecuencia, adolecen de inexactitudes o distorsiones.

Los prejuicios de percepción, como los estereotipos, expectativas, efecto halo, la proyección, percepción selectiva y defensa perceptiva pueden distorsionar la comunicación. A continuación se explican cada uno de ellos.

2.1. Estereotipos

Ejemplo

Estereotipos

«Todos los sindicalistas son vagos» o «todos los empresarios son ricos».

Los **estereotipos** suponen la atribución de unas características o actitudes a una persona sencillamente porque pertenecen a determinado grupo o categoría. Cuanto más características diferentes existan entre un grupo más tiende a convertirse en un estereotipo. La atribución pueden realizarse bien por rasgos físicos, por la participación en determinados grupos y organizaciones, por ideologías o por comportamientos sociales.

Los estereotipos producen distorsiones a la hora de comunicarnos, pues se presuponen unas características a la persona que influyen significativamente en nuestro mensaje.

Ejemplo

Expectativas

Si un jefe da una orden espera que se le obedezca. Si su gente sigue trabajando como si no hubiera oído nada, la reacción normal sería de cólera o enfado.

2.2. Expectativas

Las **expectativas** tratan de anticipar el comportamiento de las otras personas con las que interactuamos. Suponen que se espera que alguien se comporte de una determinada manera según las situaciones y, por lo general, que se comporte de acuerdo a unas normas preestablecidas.

No sólo se espera que la otra persona se comporte de cierta forma, sino que se cree que debe portarse así. Si no cumple con estas expectativas, probablemente producirá sorpresa, rechazo, enfado, disgusto, etc.

Ejemplo

Trabajar horas extra puede llevar a un supervisor a evaluar a un empleado como alguien muy cooperativo y productivo.

2.3. Efecto halo

El **efecto halo** es un fenómeno que ocurre cuando una persona permite que un rasgo o característica de una persona se imponga a la hora de evaluarla. Se tiende a juzgar a una persona o hecho concreto en función de una impresión, lo que supone un

obstáculo para diferenciar y separar las distintas situaciones. Con frecuencia, el efecto de halo se presenta en las evaluaciones del desempeño de los empleados.

2.4. Proyección

La **proyección** ocurre cuando una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otras personas. Se recurre a la proyección como mecanismo de defensa, para echar la culpa a otras personas o para protegerse contra sus propios sentimientos inaceptables. El miedo, el olvido, la inseguridad, la ira, el amor, el engaño o la desconfianza pueden influir en las percepciones de la persona.

Ejemplo

El refrán que dice: «Se cree el ladrón que todos son de su condición».

2.5. Percepción selectiva

La **percepción selectiva** consiste en que el receptor selecciona únicamente la parte de la información que le interesa.

La percepción selectiva está determinada generalmente por:

- La personalidad del receptor.
- La preocupación por nuestras necesidades presentes.
- Experiencias anteriores o acontecimientos previos que ha vivido la persona, o incluso que le hayan podido contar otros.
- El rol y el status tanto del emisor como del receptor. La comunicación es mejor aceptada si tiene su origen en un superior apreciado que en un subordinado o de un experto del que no lo es.
- Y por el estado de ánimo del receptor al recibir el mensaje.

Ejemplo

Ver el vaso «medio lleno» o «medio vacío».

2.6. Defensa perceptiva

La **defensa perceptiva** es un mecanismo que utilizamos para defendernos de algo que no nos gusta o que nos resulta desagradable.

Ante una serie de exigencias o necesidades insatisfechas y, por tanto, desestabilizadoras o inquietantes, las personas tienden a rechazar aquellas percepciones que podrían recordarles las tareas inacabadas, erróneas o los impulsos insatisfechos. Tendemos a negar la evidencia para proteger nuestra propia autoestima.

Ejemplo

No escuchamos a nuestro superior cuando nos recuerda las tareas inacabadas, o cuando habla de algún fracaso.

Actividad propuesta

Observa de forma individual esta imagen. A continuación tienes que describir al resto de tus compañeros qué es lo que ves.

Compara las diferencias entre las percepciones de todos los alumnos del grupo.

3. La comunicación como fuente de crecimiento y generadora de comportamientos

Para saber más

Es recomendable no utilizar expresiones que pongan en duda la inteligencia del interlocutor, como: «¿Me entiende usted?»; «yo de esto sé mucho, ¿eh?»; «¿entiende lo que digo?» y «¡no ha comprendido lo que quería decirle!».

La comunicación produce reacciones distintas en las personas, bien mediante respuestas explícitas o bien a través de respuestas latentes. Por tanto, existe un conjunto de factores a considerar para que la comunicación nos permita alcanzar nuestras metas, generando en el receptor los comportamientos deseados y que además van a suponer una fuente de crecimiento para mejorar nuestras relaciones tanto laborales como personales.

3.1. Adaptación del mensaje

Los comunicadores deberán utilizar un lenguaje claro y preciso, adaptando el mensaje al interlocutor para alcanzar así los objetivos que se ha propuesto y evitar las comunicaciones frías y distantes. Se tiene que intentar captar la atención del interlocutor.

En las empresas se utilizan una «jerga» característica de la profesión o de la organización empresarial, que debe ser utilizada con cuidado cuando se entable una conversación con personas que no pertenezcan a la empresa o al sector productivo, pues podrían no llegar a comprender el mensaje. En todos los casos se debe utilizar lo menos posible muletillas o palabras argot.

3.2. Búsqueda del ambiente adecuado

Es importante asegurarse de que se escoge el lugar y el momento indicados para transmitir un mensaje. Una elección errónea puede tener efectos totalmente distintos a los pretendidos. Si la comunicación es formal se debe de fijar la hora con antelación, sin que existan retrasos ni interrupciones.

Para saber más

Las preguntas podrán ser:

- Abiertas cuando no provoca ninguna respuesta particular. Se utilizarán para comprender el carácter del otro y suscitar una respuesta.
- Cerradas en las que la pregunta es concreta (si o no).
- De investigación para obtener una información acerca de un tema particular.
- De seguimiento cuyo objetivo es obtener más información o suscitar una opinión.

3.3. Plantear preguntas

En todo proceso de comunicación hay que comprobar que se ha entendido bien el mensaje con el planteamiento de preguntas abiertas y escuchando con atención las respuestas, fomentando de esta manera el feedback.

Las preguntas correctas abren la puerta al conocimiento y a la comprensión. El arte de hacer preguntas consiste en saber qué preguntas hacer y cuándo hacerlas. Se deben elegir las preguntas considerando siempre el objetivo.

3.4. Aprender a escuchar

Muchas veces no se tiene en cuenta que la comunicación es un proceso de dos direcciones. Las técnicas para escuchar son esenciales, ya que el modo en como se escucha es relevante para el otro y ayuda al intercambio.

Si se busca información, consenso o se desea establecer una relación de trabajo, cuanto más evidente sea que se escucha con atención, mejor, intentando en todo caso no dominar la conversación y potenciar el feedback.

Es necesario dar señales de que escucha a la otra persona («Ajá», «hmm», «ah!», «claro») y con la cabeza asintiendo o con otra expresión acorde que de la sensación de que estamos recibiendo lo que el otro dice sin indiferencia.

3.5. Asertividad

La **asertividad** es una habilidad social que permite defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

Frente a la asertividad encontramos la conducta pasiva y la conducta agresiva.

- La conducta pasiva supone una agresión de nuestros propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan de tal modo no hacerle caso.
- La conducta agresiva es la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, transgrediendo los derechos de las otras personas.

Recuerda

La asertividad es una habilidad social que estará presente no sólo en la comunicación, sino también en el liderazgo, en el trabajo en grupo, en la negociación, reuniones y solución de conflictos. Todos estos temas los veremos en las siguientes unidades de trabajo.

Ejemplo

Situación 1: Tu amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora tarde. No te ha llamado para avisarte que se retrasaría, por lo que estás enfadado. Le dices:

- Entra; la cena está en la mesa. **Conducta pasiva.**
- He estado esperando durante una hora. Me hubiera gustado que me hubieras avisado que llegabas tarde. **Conducta asertiva.**
- Me has puesto muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que te invito. **Conducta agresiva.**

Situación 2: Un compañero te da constantemente su trabajo para que lo hagas tú. Decides terminar con esta situación, así que le contestas:

- Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. **Conducta pasiva.**
- Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado. **Conducta agresiva.**
- No, Pepe/Ana. No voy a hacer nada más de tu trabajo. Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo. **Conducta asertiva.**

Situación 3: Una familia desconocida se acaba de mudar al piso de al lado y quieres conocerles.

- Sonríes al tiempo que tu vecino se acerca, pero no dices nada. **Conducta pasiva.**
- Te acercas a la puerta de ellos y dice: ¡Hola! Soy Antonio/Luisa. Vivo en el piso de al lado. Bienvenidos a la casa. Me alegro de conocerles. **Conducta asertiva.**
- Miras a los vecinos por la ventana. **Conducta agresiva.**

- La técnica **PERO** consiste en reconocer la primera parte de verdad que existe en lo que nos dice la otra persona que supuestamente intenta manipularnos y a pesar de ello mantenemos nuestra postura.

Ejemplo

- Es posible que sea egoísta, **PERO**...
- Tienes razón, pero lo haré cuando yo decida.
- Es cierto que me visto de una forma extraña, **PERO**...

- La **información mutua** supone prestar atención a lo que nos dicen (escuchamos mirando a los ojos, haciendo señales de estar captando, etc.) y después dar nuestra información distinta (turno).

3.6. Otras técnicas comunicativas

A continuación se destacan algunas técnicas comunicativas que pueden desarrollar nuestras habilidades sociales y que los trabajadores podrán aplicar en su relación con los compañeros, superiores o con personas ajenas a las empresas.

- **Resistir las interrupciones** mediante gestos tales como levantar la mano para indicar «espera un momento» y frases directas como: «me gustaría terminar la frase» o «espera a que acabe de hablar para decir lo que desees». Si nos oponen una tenaz resistencia, utilizar un tono de voz más alto de lo usual, sin dejar excesivas pausas, mirando directamente a los ojos del interlocutor e indicar en la conversación información de la duración de lo que se quiere comunicar como por ejemplo: «sólo quería añadir un par de detalles finales y te ruego que después me des tu opinión».

- **Reconocer un error** de una forma digna y natural, expresando el desagrado por habernos equivocado, atajando con ello a críticas exageradas o indebidas.

- **Admitir ignorancia** con sinceridad y naturalidad, haciendo así más evidente, en lugar de disimular, que no conocemos o recordamos algo.

- **Acabar una conversación que no deseamos continuar**, afirmando nuestro «derecho a elegir», expresando de una forma clara, pero firme, por ejemplo: «disculpe, pero no quiero comprar nada».

- **Aceptar cumplidos** sinceros porque en caso contrario se podría parecer soberbio y sin necesidad de «devolver» los cumplidos de una forma automática, ni minimizar artificialmente nuestros méritos para que nos vean humildes, ni negar lo que los demás admiran como si fuera una falsa percepción. Ejemplo: «Te ha salido muy bien el trabajo hoy». «Gracias, he hecho lo posible para ello.» (en comparación de: «en realidad no tiene importancia», «eres benévolo, porque no te has fijado en que hay una imperfección...», «tú si que lo haces bien de veras...»)

4. La información como función de la dirección y su control

Los directivos son los responsables de que se habiliten cauces eficaces de comunicación, favoreciendo en todo lo posible el diálogo entre todos los miembros de la organización y por tanto que la información que le llegue sea la correcta.

La información es una comunicación en un solo sentido en donde se transmite un mensaje sin buscar una respuesta al mismo. Tiene como finalidad que todos los integrantes de la empresa puedan actuar de acuerdo a objetivos y estrategias que sean comunes a toda la empresa. Para trabajar por tanto de forma coordinada es necesario que el personal tenga la información suficiente y necesaria para desarrollar su puesto de trabajo y colaborar en la consecución final de los objetivos empresariales.

La esencia del empresario moderno gira en torno a su capacidad para tomar decisiones racionales, lo que requiere siempre el disponer de información relevante de aquello sobre lo que se tiene que decidir; las decisiones pueden estar basadas en la intuición del empresario, en los hábitos o costumbre heredados o apoyados en información adecuada y en un correcto tratamiento de esa información.

En un mundo competitivo y altamente tecnificado, ni la intuición ni, en la mayoría de las ocasiones, la tradición han demostrado ser las cualidades más idóneas para la toma de decisiones; cada vez es más patente que sólo con la utilización de una adecuada información y con la utilización de métodos científicos de tratamiento de esa información es posible adoptar decisiones racionales.

Por eso, la determinación de cuál es la información necesaria en cada caso, de cómo conseguirla con el menor coste posible y, por último, de cómo utilizarla como ventaja es imprescindible para gestionar con cierta garantía de éxito una empresa.

El control de la información en el seno de las empresas se puede realizar de diversas maneras. Por tanto:

- La dirección de la empresa gestionará en las redes de comunicación que se establezcan en la misma, fomentando la participación activa de los miembros de la misma.
- Los directivos en las empresas tienen entre sus prioridades el desarrollo de la comunicación interna como un método eficaz para motivar a sus trabajadores. Muchas empresas tienen elaborado un Plan de Comunicación Interna.
- Cuando fallan los canales habituales de información oficiales, aparecen los rumores, que tienden a distorsionar la información y afectan al comportamiento de todos los empleados. Para ello la empresa deberá de intentar prevenir los rumores, bien mediante desmentidos o a través de reuniones informativas que hagan llegar la información real a todos.
- Se debe potenciar que los intereses de los trabajadores coincidan con los de la empresa.
- Es conveniente pedir opinión e ideas a los miembros de la organización. Pero para que el proceso sea eficaz se debe informar con posterioridad de los resultados o conclusiones obtenidas (Feedback).

Ideas claves UD 3

DIFICULTADES Y BARRERAS COMUNICATIVAS

- **Barreras físicas**: interferencias que se producen en el ambiente en el que la comunicación tiene lugar.
- **Barreras semánticas**: Posibilidad de interpretar los símbolos y palabras de diferentes maneras.
- **Barreras personales**: provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha.
  - Arco de distorsión: deformación que viene determinada por la ambigüedad de las señales o de las informaciones.
  - Filtros: mecanismos que reducen la sobrecarga de la información.
  - Código de racionalidad: justificación de actitudes, conductas o situaciones conflictivas por medio de razonamientos lógicos más o menos elaborados y sólidos.

RECURSOS PARA MANIPULAR LOS DATOS DE LA PERCEPCIÓN

- **Estereotipos**: atribución de unas características a una persona por su pertenencia a un grupo.
- **Expectativas**: anticipar el comportamiento de las otras personas con las que interactuamos.
- **Efecto halo**: un rasgo o característica de una persona que se imponga a la hora de evaluarla.
- **Proyección**: una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otras personas.
- **Percepción selectiva**: el receptor selecciona únicamente la parte de la información que le interesa.
- **Defensa perceptiva**: mecanismo que utilizamos para defendernos de algo que no nos gusta o que nos resulta desagradable.

LA COMUNICACIÓN COMO FUENTE DE CRECIMIENTO Y GENERADORA DE COMPORTAMIENTOS

- Adaptación del mensaje.
- Búsqueda del ambiente adecuado.
- Plantear preguntas.
- Aprender a escuchar.
- Asertividad: defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.
- Otras técnicas comunicativas.

LA INFORMACIÓN COMO FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN Y SU CONTROL CANALES Y MEDIOS

4 Negociación en la empresa

Al hablar de negociación los tópicos más extendidos que es conveniente erradicar son:

— El buen negociador nace, no se hace.

— Y la negociación es un combate en el que gana quien se lleva el gato al agua.

Sin embargo, la realidad es que la negociación es un proceso donde las partes que tienen un conflicto de intereses intentan buscar el mejor resultado posible para ambas partes.

Para la empresa y para quienes trabajan en ella es imprescindible conocer en qué consiste la negociación y los diferentes tipos de negociación a los que nos podemos enfrentar. Sin olvidar en ningún momento los factores que influyen en los procesos negociadores.

BLOQUE II
Negociación

Actividades iniciales

1. ¿Sabrías explicar qué entiendes por negociación?
2. Defínete cómo negociador
3. ¿Serías capaz de distinguir los diferentes tipos de negociación?
4. ¿Puedes indicar qué elementos influyen en el proceso de negociación?
5. Explica cómo negocias la paga con tus padres.

Al finalizar esta Unidad....

- Serás capaz de definir qué se entiende por negociación.
- Tendrás una visión general del proceso de negociación.
- Identificarás los diferentes tipos de negociación.
- Conocerás los factores que condicionan el proceso negocial.

SUMARIO

Desarrollo de los contenidos

1. Proceso de negociación. ¿Qué es la negociación?

2. Tipos de negociación
- 2.1. Según el modo
- 2.2. Según el método o sistema
- 2.3. Según los resultados obtenidos

3. Factores que influyen en la negociación
- 3.1. Número de negociadores
- 3.2. Frecuencia del proceso negociador
- 3.3. Relaciones de poder
- 3.4. Lugar de la negociación
- 3.5. Factor tiempo
- 3.6. Actitud ante la negociación

Desarrollo de contenidos

1. Proceso de negociación. ¿Qué es la negociación?

La **negociación** es un proceso mediante el cual dos o más partes, que por diversos motivos tienen una relación de dependencia, hacen tratos con el objetivo de conciliar sus diferencias.

Ejemplo

Los intereses perseguidos en la negociación pueden ser bien personales o bien organizativos.

Las negociaciones normalmente cuentan con cuatro elementos clave:

- Cierto grado de **interdependencia** de las partes donde cada una trata de conseguir los mejores resultados posibles de la relación.
- Un **conflicto percibido entre las partes** afectadas que deben ser conscientes de la existencia de un problema que tienen que solucionar y que afecta a ambas partes.
- Una **interacción oportunista de las partes** que intentar reducir las diferencias alcanzando ambas sus objetivos y el margen de maniobra que se hubiesen otorgado.
- La posibilidad de un **acuerdo** necesario alcanzar para dar por finalizada la situación de conflicto y en el que las partes implicadas resulten beneficiadas.

Actividades propuestas

1. **Negociar una naranja sin partirla**: El profesor colocará a dos alumnos delante de una naranja y les explicará por escrito que es la única que queda en el mundo tras una catástrofe nuclear en el mundo. Estas personas deben negociarla sin partirla por la mitad: uno necesita la naranja para salvar la vida de su hijo y el otro para salvar a su mujer.
2. En una cafetería uno de sus proveedores de leche pretende cambiar la forma de pago para que se realice al contado en vez de a 30 días como es hasta ese momento.

   Señala cuáles son los elementos clave de esta negociación: grado de interdependencia, conflicto, interacción y el posible acuerdo.

2. Tipos de negociación

2.1. Según el modo

La distinción entre **negociación tácita y negociación explícita** se lleva a cabo considerando el modo en que se realiza.

Recuerda

Las partes negociadoras adaptarán el tipo de negociación considerando tanto sus necesidades y objetivos como los de la otra parte.

A) **Negociación explícita**

Habitualmente cuando se habla de negociar se tiende a pensar en dos o más personas hablando sobre una cuestión que les tiene más o menos enfrentados y sobre

la que pretenden llegar a un acuerdo, cada uno intentando ganar el máximo posible en relación con sus preferencias individuales, con sus aspiraciones y posiciones. Efectivamente, ésa es una típica situación de negociación. La reconocemos inmediatamente y cuando nos encontramos en ella sabemos que estamos negociando. A esto se denomina **negociación explícita**.

La **negociación explícita** es sólo la parte visible del proceso de negociación y que se reconoce habitualmente como tal.

B) **Negociación tácita**

Pero existe otra parte invisible en la negociación, no reconocida inmediatamente como tal, pero que influye en el resultado tanto o más que la propia negociación explícita, es la negociación tácita.

Tiene que existir esta negociación tácita, porque a veces la negociación explícita no llega ni siquiera a producirse y sin embargo hay una parte que ha obtenido lo que quería, según podemos apreciar *a posterior:*

En ocasiones, la negociación tácita no sólo esconde su nombre, sino que lo niega expresamente.

Ejemplo

Cuando un gobierno afirma que «nunca negociará» con terroristas mientras no abandonen la violencia, **ya está negociando tácitamente con los terroristas**. En efecto, está ofreciendo a los terroristas el abrir negociaciones explícitas a cambio de que dejen de utilizar la violencia.

Actividad propuesta

3. Piensa, identifica y clasifica alguna de las negociaciones tanto tácitas como expresas a las cuales te has enfrentado está última semana.

2.2. Según el método o sistema

Cuando hablamos de negociación competitiva o integradora hacemos referencia al método o sistema que utilizamos en la negociación, según pongamos en la balanza más elementos de conflicto (negociación competitiva) o nos inclinemos más por la cooperación (negociación integradora).

A) **Negociación competitiva**

La **negociación competitiva** se establece en términos de confrontación, sin importar lo que siente el otro. El objetivo es obtener una posición dominante frente al contrario, no aceptando proposiciones de acuerdos que no supongan una ganancia. Para ello se llega a recurrir en ocasiones a fuertes presiones.

En la negociación competitiva no se confía en la otra parte, que se considera un adversario.

B) **Negociación integradora**

En la **negociación integradora** se consideran todos los argumentos de las partes para conseguir alcanzar las metas que se tienen en común con los otros.

El acuerdo basado en el diálogo y la búsqueda de intereses comunes. El comportamiento o actitud clave es: « ¿Cuál es la mejor manera de alcanzar las metas de las dos partes? Se desarrollan, por tanto, actitudes de confianza.

Recuerda

Las negociaciones con alguien que es probable que no nos volvamos a encontrar se recomienda que sean competitivas. Y la negociación integradora sí se tiene que volver a negociar .

Recuerda

La negociación integradora se utiliza cuando lo hacen todas las partes implicadas.

Cuando hay más de dos partes en el proceso de negociación, puede resultar un proceso muy complejo, por lo que no siempre es posible.

Actividad propuesta

4. Busca noticias en periódicos de la última semana en la que se encuentren ejemplos de negociación integradora y negociación competitiva.

2.3. Según los resultados obtenidos

Al hablar de resultados debemos hablar de la teoría de los juegos, donde encontramos los de suma cero y de suma positiva. Es decir, no nos centramos en cómo conseguimos nuestros objetivos sino en sus efectos o resultados.

A) **Negociación de suma-cero o de puro conflicto**

La **negociación de suma-cero o de puro conflicto**, donde los intereses de los jugadores están en conflicto, así lo que uno gana el otro necesariamente lo pierde y viceversa. La ganancia neta de las partes suma cero.

B) **Negociación de suma-positiva o de pura coordinación**

En el extremo opuesto se situaría la **negociación de suma positiva o de pura coordinación**, donde los negociadores ganan o pierden conjuntamente todo el valor y tienen por tanto idénticas preferencias respecto al resultado.

3. Factores que influyen en la negociación

Son muchos los factores que influyen de forma decisiva en la negociación y que todo buen negociador debe de considerar. Se van a destacar a continuación algunos de ellos como son: número de negociadores, frecuencia del proceso negociador, las relaciones de poder, lugar en el que se realiza la negociación, factor tiempo y la actitud ante la negociación.

3.1. Número de negociadores

Al distinguir el número de negociadores hay que diferenciar entre las situaciones en las que intervienen **dos contendientes** y aquellas en las que el **número de negociadores es mayor**.

La razón más importante para esta distinción estriba en la posibilidad de formar coaliciones cuando el número de negociadores es superior a dos, que lleven consigo acuerdos entre algunas de las partes y por contemplar también la posibilidad de que las otras partes los formen entre sí.

Actividad propuesta

5. Señala el número de participantes en las siguientes negociaciones:
   - Establecer la paga semanal
   - Contrato de trabajo
   - Comprar un coche
   - Convenio colectivo
   - Acuerdo pesquero

3.2. Frecuencia del proceso negociador

En una negociación con un contendiente con el que no se prevé mantener relaciones futuras, las partes persiguen maximizar los beneficios a corto plazo y eso provoca un mayor grado de agresividad.

Por el contrario, si la relación con la otra parte conduce a negociaciones con cierta frecuencia, es conveniente adoptar un talante más cooperativo y practicar una visión a largo plazo. La excesiva estridencia y avaricia en una ocasión puede reportar una mayor parte del pastel en ese caso concreto, pero deteriorará las relaciones y la otra parte, que se sentirá expoliada, tratará de resarcirse en posteriores negociaciones.

3.3. Relaciones de poder

El **poder**, tal y como lo define Dahl, es la capacidad que tiene A para influir en la conducta de B. El poder nace por tanto de la relación entre determinadas personas o grupos con otras personas, grupos e instituciones y en determinadas situaciones.

Las partes comienzan una negociación porque ambos tienen recursos que la otra parte necesita y ambos están dispuestos a emplear poder por lo que el acuerdo entre ambos es la solución más ventajosa para todos.

Recuerda

En una situación de desventaja hay que utilizar un estilo de negociación más suave y cooperante

Para que exista negociación es necesario que las partes implicadas tengan diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Cuando una persona, grupo o institución tiene un dominio total sobre la otra parte, puede prescindir de la negociación.

Ejemplo

En el juego del ajedrez al comenzar los contrincantes tienen el mismo poder, pues tienen los mismos recursos: sus piezas, sus posiciones y las reglas del juego. Sin embargo, al mover las piezas el poder se va traspasando de una persona a otra a medida que mueven las piezas.

Las relaciones de poder en una negociación se van fijando de forma sutil durante el proceso y dependen de factores como son: la información disponible, la necesidad de llegar a un acuerdo, el tiempo que se tiene, etc. Así estas relaciones de poder pueden ser:

- Las **relaciones desiguales** son aquellas en las que la parte contraria tiene más poder real, en cuyo caso se debe tener una oferta que nuestro interlocutor pueda considerar atractiva. Si uno puede imponer su voluntad, no hay negociación. Quien tiene el poder debe ver que la negociación puede resultarle más positiva que la falta de diálogo.

- El **equilibrio de poder** se presenta cuando las dos partes tienen aparentemente la misma capacidad de negociación: el poder lo va tomando el más hábil. En este sentido, la información y el tiempo se convierten en las principales armas para ganar terreno. Siempre tendrá más poder para presionar a la otra parte quién sea capaz de poner sobre la mesa el mayor número posible de alternativas al conflicto y, que además, no tenga prisa por llegar a un acuerdo.

3.4. Lugar de la negociación

Un aspecto que se debe considerar a la hora de preparar una negociación y que puede influir negativa o positivamente a nuestros intereses es la elección del lugar en donde se va a negociar. Así:

- Celebrar la negociación en **terreno propio** supone que se puede controlar mejor la distribución y contar con el apoyo de nuestros colaboradores en momentos de tensión (preparando interrupciones inesperadas para el otro, por ejemplo).

- La negociación en **campo ajeno** (oficina del contrario) facilitará una gran cantidad de información (sistemas internos de relación, estatus, estilo del otro...) que nos ayudarán a comprender mejor al contrincante. Otra ventaja es que el otro está más cómodo y puede mostrarse más dispuesto a cooperar.

- **Buscar un lugar neutral** es la mejor opción para las negociaciones especialmente duras, pero poco aconsejable en otras situaciones ya que denota falta de confianza mutua, provoca incomodidad e incrementa la sensación de competencia.

Recuerda

Cuando los sindicatos amenazan con ir a la huelga son conscientes de que cada día de paralización de la producción tiene un coste para la empresa; sin embargo, también los trabajadores asumen un coste en concepto de salarios no percibidos. La asimétrica distribución de estos costes asociados con el tiempo puede otorgar mayor poder de presión a una de las partes. Pero los negociadores no deben olvidar sus propios costes. Cualquier acuerdo alcanzado tras un período de huelga es peor para ambas partes que el mismo acuerdo alzando sin haber llegado ese extremo.

3.5. Factor tiempo

El tiempo es un arma de doble filo, pues por una parte, permite reflexionar más sobre las estrategias, los métodos de negociación y las concesiones, pero por otro lado, puede resultar un elemento de presión formidable frente a la parte que tiene más urgencia en alcanzar un acuerdo.

Toda negociación **implica incertidumbre**: nunca sabemos por dónde «nos va a salir el otro». Del mismo modo, la otra parte desconoce «por dónde le vamos a salir nosotros». Esto significa que si bien podemos plantearnos ciertos plazos para todo el proceso, dichos plazos pueden verse modificados a resultas de lo que vaya pasando a lo largo de la negociación.

Hay que manejar el tiempo **de forma que al principio tratemos los temas en los que es más fácil alcanzar un acuerdo**. ¡Incluso podemos intencionadamente dejar de alcanzar un acuerdo con un tema complicado y reservarlo para el final!

Utilización correcta del tiempo
1. Emplear todo el tiempo necesario para preparar y posteriormente para negociar.
2. Los acuerdos rápidos tienden a ser extremos, es decir, muy buenos para una parte y muy malos para otra.
3. En los acuerdos «rápidos», quienes salen ganando son los expertos. Los novatos, o bien no son capaces de soportar la presión por miedo a perder el negocio, o bien carecen de visión o capacidad de riesgo para tender al alcance de una mejora de las condiciones.
4. Mostrar impaciencia ante el oponente da impresión de debilidad.
5. Si el tiempo corre a tu favor, programa reuniones de negociación breves con largas pausas entre una y otra.
6. Si el tiempo corre en tu contra... ¡que no se dé cuenta la otra parte que negocia contigo!

3.6. Actitud ante la negociación

Cuando la negociación se realiza entre dos personas que mantienen una relación de confianza desde hace tiempo, por ejemplo, dos compañeros de trabajo, lo habitual es que se pongan más cartas sobre la mesa, porque las consecuencias de una mala jugada suelen ser más negativas que lo que se gana en el momento.

Por contra, la visión romántica de que las dos partes busquen el beneficio del otro es impensable cuando no existe un compromiso de futuro. En las negociaciones financieras las posiciones que se adoptan suelen ser durísimas. Se busca el beneficio puro y duro, a costa de quien sea.

También conviene tener en cuenta el tiempo que puede tardar la otra parte en descubrir el engaño y hasta que punto le compromete. Cuando descubra que el trato es claramente perjudicial para él puede negarse a cumplirlo.

Actividad desarrollada

¿En que se diferencian los diferentes negociadores?

Se diferencian en el empleo de tácticas diferentes, que dan lugar a comportamientos distintos, y el empleo de estas tácticas viene marcado por la personalidad de cada uno de los negociadores. Y en la personalidad de cada uno de ellos, uno de los factores que influyen es el lugar de donde proceden. Así podríamos hablar de diferentes tipos de negociadores según el país de origen.

Como ejemplo se señalan a continuación las características individuales de algunos negociadores por razón del país del que proceden:

1. Los negociadores estadounidenses se caracterizan por:
   - La capacidad para hacer preparativos y planes.
   - Piensan normalmente sometidos a presión.
   - Gran expresividad verbal.
   - Gran capacidad de juicio.
   - Conocimiento del asunto.
   - Percepción y explotación del poder.
   - Integridad.

5. Técnicas de negociación

Tradicionalmente, se ha venido entendiendo que para ser un buen negociador hay que tener una serie de habilidades comunicativas y psicológicas, que algunas personas poseen de forma natural, innata, pero que otras pueden aprender mediante el entrenamiento y que en definitiva nos tendrían que permitir ser convincentes, influyentes, sagaces, maniobrar con éxito, transmitir seguridad en la defensa de nuestras posiciones, vender, hacer negocios brillantes, en fin, ganar lo máximo posible en los enfrentamientos negociales.

El arte de negociar, más que una habilidad puramente psicológica, puede residir en la capacidad de enfrentarnos analíticamente a estas.

BLOQUE II
Negociación

Actividades iniciales

1. ¿Puedes enumerar los pasos del proceso de negociación?
2. ¿Qué consideras importante al preparar una negociación?
3. Piensa en qué tácticas utilizas cuando negocias con tus padres la hora de llegada los fines de semana.
4. ¿Serías capaz de indicar las principales habilidades para ser un negociador eficaz?
5. Señala al menos dos barreras en la negociación.

Al finalizar esta Unidad....

- Tendrás una visión general de las fases del proceso de negociación.
- Adquirirás capacidad para reconocer la importancia de las estrategias y las tácticas negociadoras.
- Serás capaz de diferenciar y aplicar las diferentes tácticas que se pueden emplear en la negociación.
- Conocerás tanto las habilidades como las barreras principales en la negociación.

SUMARIO

Desarrollo de los contenidos

1. Fases de un proceso negociador
- 1.1. Planificación
- 1.2. Inicio de la negociación o negociación gruesa
- 1.3. Negociación fina
- 1.4. Acuerdo

2. Estrategias y negociación
- 2.1. Límites en la estrategia
- 2.2. Estrategias más habituales
- 2.3. Posturas de los negociadores

3. Tácticas negociadoras
- 3.1. Tácticas competitivas
- 3.2. Tácticas integradoras
- 3.3. Tácticas para superar los bloqueos en la negociación

4. Habilidades negociadoras

5. Los intermediarios en negociación

6. Barreras que impiden negociar

Desarrollo de contenidos

1. Fases de un proceso negociador

Todo proceso de negociación se desarrolla en distintas fases, aunque su evolución y, en consecuencia, la conducta de los negociadores no son iguales en todos los casos.

La negociación requiere una metodología con el fin de mejorar las posiciones de tiempo, alcance y presupuesto. Este proceso está formado por cuatro grandes fases: Planificación, inicio de la negociación o negociación gruesa, negociación fina y acuerdo.

1.1. Planificación

La **planificación** es una fase previa al comienzo de la negociación propiamente dicha, donde las partes deben iniciar los preparativos de la misma.

Planificar la negociación permite que los negociadores conozcan cuáles son sus necesidades y límites y los posibles objetivos y peticiones de la otra parte. No hay que olvidar que las previsiones que se hagan pueden no cumplirse por lo que hay que estar preparado para adaptarse a los cambios de las circunstancias.

Durante esta fase hay que intentar:

- **Conocer al oponente,** intentando para ello obtener la máxima información sobre las personas con las que vamos a negociar y sobre la empresa a la que representa (memoria o informes anuales, informaciones en prensa, estudios de mercado, etc.).
- **Descubrir los puntos fuertes y débiles tanto propios como de la parte contraria** para ello se debe siempre tener siempre presente que:
  - — Los negociadores actúan para satisfacer sus propios intereses, olvidando con frecuencia los intereses de la otra parte.
  - — Cada parte debe evaluar los intereses del otro para decidir cómo responder a estos intereses con sus ofertas. No hay que despreciar nunca los posibles intereses ocultos.
  - — Y por último, los intereses pueden cambiar de forma intencional o accidental a lo largo del proceso negociador.
- **Elegir la estrategia más adecuada** considerando siempre la información obtenida que determinarán las tácticas y argumentos a preparar.
- Definir las **concesiones que estamos dispuestos a realizar**, valorando lo que nos va a costar y el valor que le puede conceder la parte contraria.
- **Buscar todas las alternativas posibles** que conduzcan a nuestro objetivo final, identificando las alternativas que nos resultan aceptables y la mejor alternativa

Para saber más

Para determinar el margen de maniobra y los puntos fuertes y débiles hay que plantearse preguntas como:

- ¿Cuál es el mínimo que yo aceptaría para resolver el conflicto?
- ¿Cuál es el máximo que yo podría pedir sin que parezca exagerado?
- ¿Cuál es el máximo que puedo otorgar?
- ¿Cuál es el mínimo que puedo ofrecer sin que parezca insultante?
- ¿Cuál es el mínimo que aceptaría la otra parte para resolver el conflicto?
- ¿Cuál es el máximo que podría pedir la otra parte sin que parezca exagerado?
- ¿Cuál es el máximo que podría otorgar la otra parte?
- ¿Cuál es el mínimo que podría ofrecer la otra parte sin que parezca insultante?

Recuerda

Durante la planificación se plantearán preguntas como: ¿Qué pasaría si?, ¿Cuáles serian los puntos a ceder?, pues esta es una fase de simulación, de invención de opciones y de expandir posibilidades.

en caso de que no se llegue a un acuerdo negociado. Además es recomendable tener pensado un plan B por si falla el plan A.

- **Ensayar nuestra postura en la negociación**, para así reconocer los puntos débiles y buscar alternativas para superar los posibles momentos de tensión.

1.2. Inicio de la negociación o negociación gruesa

Al comenzar la negociación y cuando nos encontremos frente al interlocutor no hay que olvidar que los primeros momentos deben ser de tanteo y búsqueda de información para:

- **Conocer las posiciones de la otra parte** mediante preguntas, intentando comprenderla, para así encontrar posibles puntos de acuerdo.
- **Identificar sus problemas**, formulando preguntas centradas en las dificultades, pérdidas, mejoras, etc., que puedan existir. Hay que identificar los puntos importantes de la otra parte.
- **Realizar un pronóstico**, analizando la gravedad de los problemas, uno por uno, preguntando sobre los efectos futuros que podrían tener para el contrario.
- **Buscar posibles soluciones a los problemas** para de esta manera intentar sacar ventaja. Es importante fomentar la creatividad para idear distintas opciones.

Para esto se recomienda que las partes se hagan preguntas sin comprometerse, se escuchen activamente y se investigen a fondo. Además se puede promover la tormenta de ideas.

En definitiva, el objetivo es concretar ideas y evitar interpretaciones erróneas sobre las peticiones del otro, para así identificar los límites y expectativas que tiene puestas en la negociación.

Relaciona

La tormenta de ideas es una técnica de dinámica de grupo que se estudia en la unidad didáctica 11.

1.3. Negociación fina

Esta es la fase de los pequeños detalles que hacen que se de o no un acuerdo entre las partes implicadas y también depende de ella si la negociación fue eficaz o no. Para ello:

- Se recomienda que se analicen todos los detalles, buscando aquellos objetivos de las partes que pueden coincidir.
- Revisión por parte de los abogados de ambas partes, si fuese necesario.
- Negociar los puntos más difíciles.
- No presionarse.
- Llegar a un acuerdo preliminar.

Para sacar ventaja durante la negociación fina:

- **Se harán peticiones iniciales ambiciosas**, pero justas para que se abra un espacio para la negociación.

- **Dosificar las concesiones** para que nuestro oponente no cree expectativas demasiado elevadas. Hay que intentar que sea el contrario quien realice la primera concesión.
- **Hay que intercambiar**, pues nunca se debe dar nada sin pedir nada a cambio.
- **Es importante aumentar el valor de nuestras concesiones**, pues aunque algunas demandas no nos supongan un esfuerzo, no hay que permitir que la parte contraria se dé cuenta, incluso haciéndole ver que te exige un esfuerzo importante.
- Cuando se **plantee una negativa**, se debe mantenerla en firme para no perder credibilidad frente a tu oponente.
- **Ser generoso al final.** Si se ha negociado bien, es el momento de mostrarse generoso. Así nuestro opositor cerrará el acuerdo con la sensación de que ha obtenido el máximo beneficio para él y será mas generoso en futuras negociaciones con nosotros.

Ejemplo

Quien realiza la primer propuesta puede obtener alguna ventaja; se obliga a la otra parte a pedirte concesiones y tendrá que ofrecerte algo a cambio. Así por ejemplo:

1. Al negociar con Recursos Humanos el salario de un nuevo miembro de su equipo, un directivo puede proponer: «Un dato a considerar es que la competencia ofrece 60.000 € anuales por el puesto ¿Qué os parece?
2. Si dices «Tenemos que recibir un descuento a cambio», indicas que no vas firmar nada que no incluya un descuento. Pero si añades «Proponemos una reducción del 15%», entonces el porcentaje sí es negociable.

1.4. Acuerdo

La negociación entra en su recta final cuando empieza el intercambio de concesiones. Es la parte más intensa de la negociación porque cada uno intentará cerrar el acuerdo consiguiendo sus máximos beneficios.

Para evitar futuros conflictos, conviene establecer algunas fórmulas de control en el momento de redactar el acuerdo final:

- **Cláusulas de protección** cuando el acuerdo supone algún riego, se exigen cláusulas que especifiquen lo que recibirá si el otro se retracta.
- **Procedimiento para resolver conflictos** en primera instancia si una de las partes cree que la otra incumple el acuerdo.
- **Pliego de condiciones,** si dudas de la fiabilidad del otro, donde no nos obliguen a cumplir tu parte hasta que no cumpla la suya.

- **Hacer público el acuerdo** a las personas interesadas, dentro de la empresa o en los medios de comunicación.

Ejemplo

Al negociar el salario, no se puede convertir en un regateo (me subes o no me subes el sueldo), pues puede llegar a bloquearse la negociación si la otra parte no se muestra dispuesta a negociar. Por el contrario, si se proponen alternativas, como un paga adicional por objetivos, un plan de pensiones, un pago en especie, etc. resultará más fácil un acuerdo.

Actividades propuestas

1. Piensa que estás negociando con tus padres la paga semanal, analiza desde tu punto de vista los siguientes pasos de la negociación:
   - ¿Qué pasos seguirías en la preparación de la negociación?
   - Evalúa todas las alternativas posibles, analizando el nivel máximo y mínimo que estarías dispuesto a pedir y a otorgar.
   - Identificación de los intereses en conflicto.
   - La obtención de beneficios para ambas partes.
2. Dividiendo la clase en grupos de dos personas, se iniciará una negociación de compra-venta de un ordenador de segunda mano. Uno de vosotros pretenden vender un ordenador personal con dos años de antigüedad, más la impresora y el escáner, el otro es el posible comprador.

   Tanto el comprador como el vendedor deberán de pensar en los objetivos y condiciones que se van a plantear en este proceso de negociación, los cuales se anotarán en un papel. A continuación iniciarán la negociación, siguiendo todas las fases que hemos explicado anteriormente.

   Posteriormente, cada grupo expondrá al resto de la clase su opinión sobre la negociación que han mantenido, los acuerdos a los que han llegado y las dificultades que han encontrado.

2. Estrategias y negociación

La **estrategia** es el análisis que nos permite predecir las acciones y reglas de respuesta ante una situación determinada.

Cuando se describe cualquier situación estratégica se descubre que la característica básica de las situaciones es que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias decisiones o elecciones, sino que lo es también de las decisiones o elecciones que adopta otra (u otras) persona, la cual persigue un objetivo propio y que a su vez depende de nosotros para obtenerlo.

Actividad desarrollada

El pintor que nos ha pintado la casa ha terminado prácticamente su trabajo. La cosa ha durado más tiempo del que pensábamos y realmente los últimos días se han hecho insufribles. Sólo deseamos que acabe de una vez y que se marche. Cuando ya se ha ido y podemos por fin limpiar los suelos, quitar el polvo y colocar los muebles vamos descubriendo numerosos defectos de acabado que han de ser repintados. Debemos llamar al pintor y pedirle que vuelva cuanto antes y termine, esta vez de verdad.

¿Qué factores entrarán en juego y determinarán que el pintor vuelva enseguida y termine el trabajo o que nos tenga enredados en falsas promesas y no acabe de presentarse? Sin duda, el primero será la conciencia profesional del pintor. Pero si dependemos únicamente de ese factor ético tenemos un problema: esa conciencia puede existir o no existir, y si existe puede ser más o menos intensa y por consiguiente, le puede hacer regresar de inmediato o meses más tarde o nunca, incertidumbre que reproduce exactamente el mismo problema que teníamos antes de empezar.

Veamos otros factores más propiamente estratégicos, por ejemplo: ¿ya le hemos pagado la totalidad del precio o aún le debemos una cantidad significativa? Parece fácil pronosticar que si aún le debemos una suma importante, desde luego muy superior al coste de los desperfectos, el pintor tendrá un **incentivo** directo para terminar el trabajo mañana mismo. En cambio, si ya le hemos pagado la totalidad del precio volvemos a estar en situación de tener que encomendarnos a su conciencia profesional, y de paso, a algún santo con buena reputación por sus milagros. Pero aún nos queda otra posibilidad: ¿en cuánto valora el pintor las **expectativas de continuidad** de sus relaciones profesionales con nosotros?

2.1. Límites en la estrategia

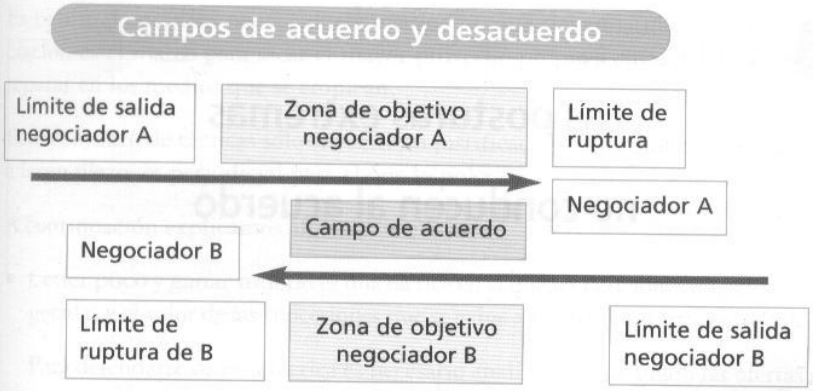
Cuando se habla de formas de resolución de conflictos, hay que diferenciar entre quienes no saben negociar adoptando estilos extremos por una tendencia personal y quienes lo hacen de forma consciente en determinados momentos puntuales del diálogo como parte de una estrategia.

Al definir la estrategia es recomendable establecer unos límites para todas las variables que se van a negociar y no modificarlos nunca durante la negociación, que son.

A) **Limite de partida** es el punto que marcará las sucesivas concesiones que irás haciendo durante todo el proceso, por lo que no conviene situarlo demasiado cerca de los objetivos reales.

B) **Zona de objetivos** define los márgenes entre los que esperas cerrar el acuerdo. Se establecen analizando las propias necesidades, intereses y deseos.

C) **Límite de ruptura** determina cuándo es mejor no cerrar el acuerdo, ya que sobrepasarlo es más perjudicial que romper la negociación. El análisis de las consecuencias de la ruptura de la negociación es la forma de comprender hasta dónde puedes llegar.



Se recuadra el campo de acuerdo de dos negociadores (según los límites de ruptura de las dos partes). Cuanto mayor es esta zona, más fácil es el acuerdo.

Actividad propuesta

3. En la negociación propuesta en la actividad 2, señalad en cada uno de los negociadores cuales son los límites de ruptura, zona de objetivo y campo de acuerdos. Representarlo gráficamente, siguiendo el ejemplo de apartado 2.1.

2.2. Estrategias más habituales

Las formas más habituales de afrontar una negociación son:

1. La **imposición** es la posición de ganar a toda costa, es decir, de competir. Es incompatible con la negociación. No obstante hay una postura de presión o de puesta en guardia que puede servir en un momento dado para hacer ver a la otra parte las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Es válida cuando se utiliza apelando a la razón, nunca como amenaza.
2. La **acomodación** es una postura, totalmente contraria a la imposición, que supone dar prioridad a los intereses de la otra parte buscando con ella una ventaja en el futuro.
3. La **evitación** puede ser una salida airosa para dejar de lado un aspecto de la negociación que no interesa cerrar o abordar en ese momento.
4. El **compromiso** es un estilo que tiene en cuenta a todas las partes y puede ser utilizado para resolver conflictos simples. Por ejemplo, en un regateo de precios las dos partes ceden para llegar a un punto intermedio.
5. La **colaboración** junto con el compromiso son los estilos que deben prevalecer en todo el proceso negociador, pues tienen en cuenta a las partes. Esta postura se basa en necesidades y no en demandas. Su utilización se realiza en los conflictos difíciles, ayuda a buscar soluciones creativas entre las dos partes.

Recuerda

Las posturas extremas no conducen al acuerdo

2.3. Posturas de los negociadores

Si analizamos las posturas que los negociadores pueden tomar en una negociación basadas en la idea de ganar o perder, nos encontramos con varias situaciones posibles:

- **Gano yo, pierde él** donde una de las partes adopta una postura de sumisión, provocando una gran insatisfacción por parte de quien cede y suelen dar lugar a futuros conflictos.
- **Pierdo yo, gana él**, está basado en una pequeña pérdida a corto plazo para obtener ganancias en el futuro. Si es así, no se debe considerar una pérdida real.
- **Pierdo yo-pierde él**, es el resultado habitual cuando ninguna de las partes se han escuchado o han mostrado posturas completamente rígidas: se rompe la negociación.
- **Gano yo-gana él**, donde se busca el acuerdo basado en el diálogo y la búsqueda de intereses comunes. Garantiza unas buenas relaciones en el futuro.

Actividad propuesta

4. Indica cuáles han sido tu estrategia y tu postura en la negociación que has realizado en el actividad 2. ¿Y cuál crees que ha sido la de tu compañero? Compara tus respuestas con la que ha realizado el otro negociador.

3. Tácticas negociadoras

Las **tácticas** se pueden definir como aquellas maniobras enfocadas al corto plazo para alcanzar los objetivos. Las tácticas son una opción dentro de una estrategia

Las principales tácticas las vamos a agrupar en tácticas competitivas, tácticas integradoras y tácticas para superar los bloqueos en la negociación.

3.1. Tácticas competitivas

Las **tácticas competitivas** consisten en la creación de una dinámica de confrontación de objetivos y propuestas encontradas.

Es habitual entre los negociadores mediocres, que tienen la idea de que la negociación es el marco para sacar el mayor provecho propio a costa del adversario sin reparar en los medios que se emplean.

Este conjunto de tácticas sólo encuentran justificación en ocasiones extremas, pues a largo plazo, es perjudicial para el que lo práctica.

A continuación explicamos algunas de ellas:

- **Ceder poco y ganar mucho** es una táctica en la que las peticiones iniciales son exageradas y el valor de las concesiones que se exige a la parte contraria es elevado.

  Para defenderse de esta táctica es necesario analizar en que grado las ofertas contrarias satisfacen nuestros intereses. Además hay que intentar hacer ver a la otra parte con sutiliza que se es consciente de la táctica que se está utilizando y que no se esta dispuesto a dejarse manipular. Ante esta táctica, si es necesario, se debe estar dispuesto incluso a abandonar la negociación, siempre evaluando las consecuencias.

- El **engaño** es una táctica donde una de las partes controla alguna información para sus propios intereses, siendo ésta transmitida al contrario de forma errónea intencionadamente.

  Por tanto, la negociación no tiene porque basarse en la confianza ciega y se debe por tanto verificar y exigir una comprobación de datos y hechos concretos.

- **Policía bueno, policía malo** es una táctica que supone la puesta en escena de una representación teatral con dos actores. Inicialmente «el malo» comienza la negociación con propuestas muy desfavorables, expuestas de malos modos, autoritaria e inflexiblemente, tras lo cual abandona la escena con alguna excusa. A continuación, «el bueno», normalmente de menor rango jerárquico, retoma la negociación con un trato mucho más cordial y conciliador presentando propuestas más razonables aunque aún desfavorables, pero que al lado de las anteriores son tentadoras.

  Ante esta táctica se debe de procurar no caer en la trampa e intentar no evaluar las ofertas apoyándonos en las ofertas del «malo» sino en nuestras propias ofertas.

- **Táctica del equipo**, en donde el adversario se presenta con un equipo de colaboradores expertos en los distintos aspectos de la negociación que intentan arrollarle con argumentos técnicos y con sus conocimientos especializados.

  Para contrarrestar está táctica se puede acudir con un equipo propio, pero si no se hace así se debe de evitar en todo momento profundizar en aquellas cuestiones que no se dominen, no dejarse arrastrar por el contrario y si es necesario se propondrá que ciertos detalles sean tratados con sus colaboradores que tengan un mayor conocimiento del tema.

- La **guerra psicológica** es un conjunto de tácticas que pretender poner nerviosa a la otra parte, por ejemplo, preparando un espacio estresante (una habitación demasiado ruidosa, con la temperatura demasiado alta, o demasiado baja) o en ataques personales para que nos sintamos incómodos (comentarios sobre nuestra apariencia, ridiculizarnos con interrupciones continuas para hablar con otras personas o no escucharnos para que nos veamos obligados a ceder).

Para saber más

Una empresa A sufre pérdidas que le obligan a cerrar en poco tiempo. La empresa B, que inicia negociaciones con la empresa A para adquirirla, conoce, perfectamente, que si alarga las negociaciones el precio de venta bajará, pues el factor tiempo, que juega únicamente a su favor.
Sin embargo, la empresa A inicia negociaciones con la empresa C, con la que firma un contrato de compromiso de compraventa, forzando a la empresa B a dar una respuesta rápida que condicionará su oferta al alza.

- **La autoridad limitada,** donde la otra parte se declara sin capacidad para tomar las decisiones que se derivan de algunas de sus propuestas con la intención de forzarle a rebajar sus pretensiones.

  Si se sufre esta táctica se debe tener paciencia y otorgarle el tiempo necesario para que la otra parte consiga autorización. Si se trata de un truco, su adversario pronto descubrirá que no está dispuesto a realizar concesiones por este motivo.

  Si se está en esta situación de desventaja se debe procurar no demostrarlo, pues es una buena arma contra el adversario que se utiliza para manipular la negociación y ganar posiciones. Por ejemplo, haciendo peticiones claramente ridículas para reducir tus expectativas en la negociación. Otras buscan un cierre rápido, por ejemplo, aumentando exageradamente sus exigencias por cada una de sus concesiones o volviendo a poner sobre la mesa temas que ya habían quedado solucionados.

- **La presión del poder** es utilizar el poder para forzar acuerdos desfavorables para una de las partes. Es una táctica muy eficaz y difícil de contrarrestar. Por tanto, se deben de mantener nuestras posiciones dentro de los límites que se consideren convenientes y, sobre todo, hay que argumentar muy bien las peticiones.

- **La escasez de recursos o dinero** es una táctica que consiste en anunciar limitaciones que no son reales para forzar al adversario a que rebaje sus pretensiones y se ajuste a las limitaciones. Su funcionamiento es muy similar a la táctica de la autoridad limitada. Por tanto, para defenderse de ella hay que averiguar si se trata de un truco no aceptando rebajar sus demandas, pero debe ser consciente de que corre el riesgo de que las limitaciones fuesen ciertas y no exista la posibilidad de retomar la negociación.

- **La amenaza de ruptura de las negociaciones** cuando se encuentre con ultimátum debe evaluar hasta qué punto se trata de un «farol», claro que siempre corre el riesgo de equivocarse, porque también deberá ser consciente de las consecuencias que para usted se derivan de romper las negociaciones y no llegar a un acuerdo. Si usted dispone de posibilidades de acuerdo alternativas y su interlocutor lo sabe, es muy poco probable que se trate de un truco.

Ejemplo

Una empresa A sufre pérdidas que le obligan a cerrar en poco tiempo. La empresa B, que inicia negociaciones con la empresa A para adquirirla, conoce, perfectamente, que si alarga las negociaciones el precio de venta bajará, pues el **factor tiempo**, juega únicamente a su favor.

Sin embargo, la empresa A inicia negociaciones con la empresa C, con la que firma un contrato de compromiso de compraventa, forzando a la empresa B a dar una respuesta rápida que condicionará su oferta al alza.

3.2. Tácticas integradoras

Las **tácticas integradoras** tratan de emplear la conciliación o recompensa con el ánimo de alcanzar los objetivos.

- **Cooperar o crear valor** para obtener ganancias conjuntas, es decir, acuerdos diseñados a medida para satisfacer en la mayor extensión posible los intereses legítimos de cada negociador. Para conseguirlo es necesario aprender a negociar de manera inteligente e integradora.

  Ceder porque el otro nos intimida, o porque queremos complacerle o porque queremos a toda costa llegar a un acuerdo no es cooperar, es simplemente sacrificar nuestras preferencias por alguna de las razones enumeradas. Cooperar tampoco es buscar una posición intermedia entre mi posición y su posición, pues este tipo de acuerdos dejan a todo el mundo descontento, tienden a ser muy inestables.

- Las **secuencias o patrones de concesiones** suponen que desde el inicio de la negociación donde se plantea la primera oferta se producen sucesivas concesiones por ambas partes que son el resultado de una estrategia. Se deben evitar las concesiones de gran alcance, puesto que producirán dos consecuencias negativas: la primera es que el contrario puede llegar a opinar que se tienen alternativas de escaso valor y la segunda supone que el contrario crea que aún se pueden efectuar nuevas concesiones.

3.3. Tácticas para superar los bloqueos en la negociación

En ocasiones durante una negociación se puede llegar a un punto a partir del cual las posiciones se estancan y parece posible avanzar más en dirección al acuerdo.

Las situaciones de bloqueo son muy frecuentes; para superarlas hay que intentar mantener en todo momento la comunicación con la otra parte, buscando una salida a las mismas.

Hay que tener presente que en toda negociación cada parte tiene un límite en la negociación. Cuando las partes no pueden ceder más y se hace imposible un acuerdo, es mejor abandonar la negociación. Si se llega a esta conclusión hay que intentar demostrarlo al interlocutor, razonándolo, sin que en ningún momento la negociación sea abandonada sin razones por ninguna de las partes.

Actuación ante los puntos muertos
• Aplazar la cuestión controvertida y pasar a otra no problemática.
• Solicitar la intervención de un mediador con prestigio.
• Conseguir que participen los responsables de un nivel más alto.
• Iniciar conversaciones informales en un ambiente distinto y más relajado, por ejemplo, en un restaurante.
• Introducir cambios en el equipo negociador

Las tácticas que se pueden utilizar para superar el bloqueo en la negociación son:

- **Búsqueda de nuevos enfoques y alternativas** usando la creatividad para ver si existen otros caminos para satisfacer los **objetivos comunes.** Para ello pre-

viamente hay que analizar cuáles son las causas de desacuerdo y las diferencias existentes, intentando nuevos planteamientos o intentar vincular estas negociaciones con otros posibles tratos. Si este bloqueo se ha producido en un punto concreto se podría dejar para el final, continuado con la negociación.

- **Realizar una pausa para replantear la situación** puede ayudar a pensar detenidamente cómo podéis cambiar las condiciones sin alterar las expectativas finales.
- **Mantener sobre la mesa la mejor oferta**, intentando resaltarla para que la otra parte vea las ventajas del acuerdo.
- **Recurrir a un intermediario.**
- **Cambia de aires**, continuando la negociación en un lugar más distendido; por ejemplo, durante el almuerzo.
- **Aplazar el encuentro para otra ocasión**. Cuando resulte imposible salir del bloqueo, lo mejor es dejar el acuerdo final para otro momento. Esta solución siempre es más positiva que dinamitar cualquier oportunidad de acuerdo o llegar a un trato poco satisfactorio para cualquier implicado.

Actividad propuesta

5. Ahora que conoces algunas de las tácticas negociadoras más importantes, señala cuál o cuáles hubieras aplicado en la negociación de la venta del ordenador. Indica el motivo de la elección.

4. Habilidades negociadoras

Las habilidades que dominan en los buenos negociadores son:

1. Capacidad para **escuchar de forma activa** y **mostrarse receptivo** lo que ayudará a potenciar la capacidad de comprender y dar respuesta a las necesidades del otro.

   Hay que centrarse en las ideas clave de la negociación y acostumbrarse a resumir y repetir con nuestras propias palabras las peticiones del contrario. Un error habitual en las negociaciones, es pensar en lo que se va a decir a continuación, buscando argumentos, con lo que se deja de escuchar al interlocutor. Además se debe de ampliar la **información que nos ofrecen** y acostúmbrase a preguntar sobre datos y cosas concretas; que ayudará a descubrir las necesidades de los demás y sus expectativas.

2. Ser capaces de potenciar la **asertividad**, para ello hay que explicar las ideas de forma sencilla, ofreciendo información exacta y teniendo en cuenta el nivel de los demás, su escala de valores, etc. Intenta mantener su atención con preguntas como «¿No te parece que estos datos demuestran? Para conseguir esto hay que no ser **tajante**. Demostrar que se comprende su postura antes de replicar y no rechazar sus argumentos de forma tajante. Frases como «entiendo perfectamente tu postura, pero me es imposible...» o «soy consciente de la necesi-

Relaciona

En la Unidad 3 se hace referencia a la asertividad, habilidad que se debe considerar en la negociación.

dad que tienes de..., pero como saber....» se pueden utilizar casi en cualquier ocasión. Además se debe de invitar **a participar**. Para que los otros no se sientan acorralados o presionados, invítales a buscar alternativas razonables. También puedes proponérsela tú, ofreciéndole varias soluciones (razonables) para que elija.

3. **Identificar y reconocer las emociones**, tanto propias como las de los demás, verbalizar las emociones cuando surjan, no actuar de forma impulsiva, mostrar emociones positivas y controlar las emociones en los momentos difíciles.

4. **Realizar preguntas** para clarificar y para conocer las verdaderas necesidades e intereses del otro.

5. Dar información: ser concreto y explícito, comprobar lo dicho.

6. Buscar el compromiso de las partes sobre diferentes puntos.

7. Cuando hay representantes o las partes deben informar de los acuerdos a los demás, ayudar a transmitir los acuerdos y conseguir su ratificación.

8. **Sobresaliente en comunicación**. Son personas que pasan el 80% del tiempo de negociación escuchando al otro y siempre responden a una petición a la gallega, es decir, con una pregunta. De esta forma obtienen la información necesaria de la otra parte sin apenas desvelar nada sobre sí mismos y sin comprometerse hasta el final.

9. **Flexibilidad de planteamientos** que suponen que pueden mostrar posturas de forma sólida y firme, a la vez que se acogen las razones y principios de los otros con comprensión y flexibilidad.

   El diálogo estratégico es la base de cualquier negociación y quién adopta posturas extremas no sabe negociar.

   En definitiva, para negociar bien hay que aprender a ser suaves con las personas y duros con los problemas.

10. **Autocontrol**. No es fácil trasladar la reflexión a la conducta. A menudo, vemos cómo negociadores experimentados, que saben que deben escuchar, mostrarse flexibles y buscar acuerdos ventajosos; se convierten inconscientemente en argumentadores sordos. Se muestran rígidos en los planteamientos e, incluso, hasta llegan a perder de vista sus propios objetivos. Un buen negociador saber controlarse ante los ataques del otro, y jamás olvida su objetivo.

11. **Buenos estrategas**. Por último, ven la negociación como un proceso que hay que preparar y conocen bien sus pasos, sus trucos y sus estrategias. Ante un negociador difícil, hay que aprender a hacer una lectura estratégica, ver la forma en la que puedes relacionarte con el otro para que baje sus defensas. Todo el mundo tiene su puerta de entrada.

12. Persuadir a la otra parte entendido de la siguiente forma:
    — Abordar el problema,
    — Emplear argumentos y razones,

— Indagar los intereses de la otra parte,

— Contra argumentar,

— Manifestarse abierto a la persuasión,

— Hacer contrapropuestas.

5. Los intermediarios en la negociación

Los intermediarios son personas o instituciones no implicadas directamente en el conflicto, aunque puedan estar interesadas directa o indirectamente en la consecución del acuerdo.

Su intervención en los procesos de negociación puede producirse en distintas fases y adoptar diferentes modalidades e intensidades como por ejemplo representantes de cada parte, mediadores con mayor o menor grado de facultades o incluso árbitros no vinculantes.

Una tercer persona neutral puede hacer que se empiecen a suavizar las posturas proporcionando un recurso de resolución del conflicto cuando no existe otro disponible que sea reconocido como aceptable y factible por ambos negociadores.

La negociación por mediación se plantea generalmente cuando la negociación ha llegado a un punto muerto, entonces una de las alternativas es acudir a un mediador para impulsar la negociación y llegar a un acuerdo.

El mediador escuchará las posiciones y decidirá cual es la mejor y ambas partes deben acordar que tal decisión será vinculante.

En ciertos casos, el tercero podrá recibir información confidencial que le permita evaluar los respectivos valores de reserva, lo cual le permitirá determinar la zona de posible acuerdo.

El mediador deberá demostrar las siguientes características o habilidades:

— Establecer y mantener su credibilidad.

— Ser neutral.

— Lograr una comunicación eficaz entre las partes.

— Ayudar a ambas partes a definir, analizar y comprender los hechos.

— Atender a cualquier señal que indique acuerdo.

— Transmitir con exactitud la información entre los oponentes.

— Mantener abiertos los canales de comunicación entre las partes.

Otra modalidad de intervención es el arbitraje, requerido por una o ambas partes para que determinen cual es el acuerdo justo. Habitualmente, los dictámenes del árbitro son vinculantes para las partes, por lo que éstas tendrán que evaluar las inciertas consecuencias que para ellos se pueden derivar de este tipo de intervención.

Actividad propuesta

6. Analiza cuáles son tus habilidades negociadoras e inclúyete en alguno de los tipos de negociadores descritos en la pregunta anterior.

6. Barreras que impiden negociar

Negociar no es fácil, pero además existen una serie de factores que inciden directamente en la negociación, impidiendo que esta sea exitosa.

Las principales barreras a la negociación son las siguientes:

1. Falta de práctica: si no se está acostumbrado a negociar, se pueden olvidar aspectos importantes que decidirán sobre el éxito de la negociación. Es en este caso cuando la preparación previa y sobre todo la escucha juegan un papel importante.
2. Falta de análisis de todas las alternativas posibles.
3. Concesiones rápidas: es importante tomarse el tiempo necesario para valorar y analizar lo que se ofrece. Es importante escuchar.
4. La falta de est rategia: si se llega a la negociación sin ninguna estrategia, se cederá ante cualquier contrariedad, consiguiendo la parte contraria todo lo que quiera.
5. Falta de definición del campo de negociación: Se debe tener fijado lo que se quiere conseguir y hasta donde se está dispuesto a ceder. Si no se especifica cual es el campo de maniobra con sus límites precisos será muy difícil mantenerse firmes a lo largo del proceso de negociación.
6. Inseguridad: hay que tener presente que la otra parte lee e interpreta las señales, por ello, no se manifestará sensación de miedo ni de inseguridad, ya que puede utilizarlo a su favor.
7. Falta de reconocimiento de las propias limitaciones: antes de hacer frente a un proceso de negociación cada uno debe ser consciente de cuales son sus puntos fuertes y débiles, y sobre la base de los mismos llevar a cabo la negociación.

Recuerda

La falta de comunicación es una de las principales barreras en la negociación.

Actividad propuesta

7. Siguiendo con el proceso de negociación anterior, ¿cuáles son las principales barreras a las que has tenido que hacer frente?

Ideas claves UD 5

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Fases de un proceso negociador
- Planificación
- Inicio de la negociación o negociación gruesa
- Negociación fina
- Acuerdo

Estrategias y negociación
- Estrategia
- Límites de la estrategia
- Formas habituales de afrontar una negociación
  - Imposición
  - Acomodación
  - Evitación
  - Compromiso
  - Colaboración
- Posturas en una negociación
  - Gano yo-pierde él
  - Pierdo yo-gana él
  - Pierdo yo-pierde él
  - Gano yo-Gana él

Tácticas negociadoras
- Tácticas competitivas
- Tácticas integradoras
- Tácticas para superar los bloqueos en la negociación

Habilidades negociadoras

Escuchar de forma activa y mostrarse receptivo, asertividad, identificar y reconocer las emociones, realizar preguntas, dar información, buscar el compromiso, información , sobresaliente en comunicación, flexibilidad de planteamientos, autocontrol, buenos estrategas, solucionar problemas y persuadir a la otra parte.

Los intermediarios en la negociaicón
- Mediación
- Arbitraje

BARRERAS QUE IMPIDEN NEGOCIAR

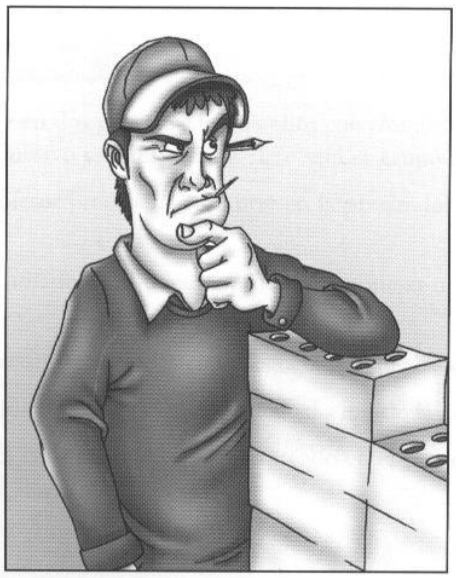
6 Solución de problemas y toma de decisiones

Como trabajadores, tenemos que ser cada vez más conscientes de la importancia que tiene que sepamos adaptarnos a los cambios que se producen en nuestro entorno laboral.

La superación con éxito de los conflictos que aparezcan en las relaciones de trabajo, así como de los problemas en el desempeño del mismo es una capacidad que está muy valorada profesionalmente. Conocer y controlar técnicas que nos ayuden a dar una solución eficaz a cualquier tipo de obstáculo profesional es imprescindible en la actualidad.

El acto de decidir, a pesar de ser algo frecuente y natural en nuestras vidas, es susceptible de ser mejorado.

La toma de decisiones es una de las tareas que cualquier persona en su trabajo debe de realizar constantemente. En un mundo competitivo y altamente tecnificado, ni la intuición ni en la mayoría de las ocasiones, la tradición han demostrado ser las cualidades más *idóneas* para la toma de decisiones; cada vez es más patente que sólo con la utilización de una adecuada información y la utilización de métodos científicos de tratamiento de esa información es posible adoptar decisiones racionales.



BLOQUE III

Solución de problemas y toma de decisiones

Actividades iniciales

1. ¿Cuáles crees que son los motivos por los que surgen los conflictos en el trabajo?
2. Ante cualquier problema que se te plantee, ¿cuál es la forma habitual que utilizas para solucionarlo?
3. Realiza un análisis de cómo tomas decisiones habitualmente.
4. ¿Utilizas algún método para realizar tu toma de decisiones?

Al finalizar esta Unidad....

- Serás capaz de identificar los motivos de la aparición de conflictos en el ámbito laboral.
- Conocerás procedimientos para una solución efectiva de problemas laborales.
- Tendrás una visión general de los factores que influyen en una decisión.
- Adquirirás conocimientos de las distintas fases del proceso de toma de decisiones.

SUMARIO

1. Resolución de situaciones conflictivas originadas por las relaciones en el entorno de trabajo
2. Proceso para la resolución de problemas
3. Factores que influyen en una decisión
4. Fases en la toma de decisión
   - 4.1. Definición del problema
   - 4.2. Identificación de objetivos y criterios
   - 4.3. Búsqueda de alternativas
   - 4.4. Análisis de alternativas
   - 4.5. Decisión
   - 4.6. Ejecución y control

1. Resolución de situaciones conflictivas originadas por las relaciones en el entorno de trabajo

Recuerda

Si no hay interdependencia el conflicto no existirá en ningún caso.

Cuanto mayor sea el grado de interdependencia, mayor será el coste de no solucionar el conflicto.

El **conflicto laboral** es una situación que se produce entre personas cuyos trabajos son interdependientes donde se genera enfrentamientos, enfados y una percepción de que el otro tiene la culpa.

El conflicto no es sólo una molestia, sino que además cuesta dinero y esos costes se pueden calcular en cuanto a tiempo malgastado, decisiones equivocadas, personal perdido, reestructuración innecesaria, sabotaje, robo, daños, descenso de la motivación, pérdida de tiempo laboral, costes sanitarios y gastos jurídicos.

En la aparición y posterior solución de los conflictos influyen los siguientes elementos:

- El **grado de interdependencia** que supone que las partes implicadas en el conflicto se necesitan mutuamente y no puede romper la relación sin consecuencias negativas.
- El **número de partes afectadas**. Si solamente hay dos partes en conflicto y ambas son individuos, la solución puede llegar a ser sorprendentemente fácil y rápida. A medida que el número y el tamaño de las partes es mayor, la dificultad para resolver el conflicto se incrementa.
- Si la **autoridad negociadora** es elevada, la resolución es fácil; en cambio, cuando es baja el proceso de resolución del conflicto será más largo y más difícil.
- La **urgencia crítica** es la cantidad de tiempo disponible para solucionar el conflicto. Cuanto mayor sea la urgencia crítica, más improbable será una solución de consenso.
- Los **canales de comunicación** que se utilizan, resultan importantes para buscar una solución al conflicto, pues el diálogo en el mismo momento y en el mismo lugar casi siempre produce mejores soluciones que los canales de comunicación inferiores.

Es fundamental evaluar las estrategias que se utilizan en las organizaciones para solucionar los conflictos, señalando la eficacia de las mismas; para ello se deberán conocer cuales son:

- La cualificación del personal para gestionar conflictos.
- La estructura organizativa de la empresa.
- Y por último, su cultura organizativa; que son aquellas normas, valores compartidos y las actitudes que influyen en la conducta ante los conflictos de trabajo.

2. Proceso para la resolución de problemas

Un **problema** es una situación donde para alcanzar un objetivo concreto se debe superar un obstáculo que no se tenía previsto. Los problemas difieren en el grado de complejidad y dificultad, motivado por la diferencia que existente entre lo previsto y la realidad.

Las fases en la resolución del problema son los siguientes:

1. **Enunciado y especificación del problema,** donde se debe:

   — Realizar un análisis de los datos, asegurándose siempre de la exactitud de los hechos para buscar y analizar las causas.

   — A continuación se realiza un estudio de los resultados obtenidos, en donde se procederá a realizar una revisión del problema. Se deberán plantear preguntas tales como: qué ha sucedido, cómo ha sido, cuándo, dónde, quién.

   — Por último, se definirá el problema, señalado que es lo que está sucediendo y qué es lo que debería de estar sucediendo.

2. **Producción de hipótesis sobre las posibles causas**, donde:

   — Se deberán plantear hipótesis de cual es el origen del problema, determinando todas las posibles causas.

   — De toda las posibles causas, hay que establecer cual es la causa más probable del problema y elaborar posibles soluciones.

3. **Práctica de la solución**, que supone que una vez que se ha tomado una decisión acerca de cual es la solución más acertada para solucionar el problema se procederá a aplicarla.

4. **Y por último se deberán evaluar** los resultados, realizando un contraste con el criterio inicial y proceder a las posibles modificaciones, si fuera necesario.

El **diagrama de Causa-Efecto** o diagrama de espina de pescado es una técnica desarrollada por el Kaoru Ishikawa en 1953 que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto las posibles causas de los problemas. Las ventajas de este diagrama son:

- Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, eliminando hechos secundarios o intereses personales.
- Ayuda a determinar las causas principales de un problema.
- Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor sus conocimientos.
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

Los pasos a seguir para la construcción de un Diagrama Causa-Efecto son:

1. **Definir el resultado o efecto a analizar**, que debe ser realizado de una forma concreta para que sea comprendido por los miembros del equipo y no dé

lugar a dudas. El efecto a estudiar puede ser positivo (un objetivo) o negativo (un problema).

2. **Situar el efecto o característica a examinar en el lado derecho de lo que será el diagrama**, enmarcado en un recuadro. En éste debe aparecer, al menos, una breve descripción del efecto.

3. **Trazar una línea hacia la izquierda**, partiendo del recuadro.

4. **Identificar las causas principales que inciden sobre el efecto**, que serán las ramas principales del diagrama.

   Ishikawa sugiere la siguiente clasificación para las causas principales, aunque pueden existir otras dependiendo de las características del problema que se estudia:

   — Causas debidas a la **materia prima** empleadas para la elaboración de un producto.

   — Causas debidas a los **equipos** (máquinas y herramientas empleadas, obsolescencia, cantidad de herramientas, etc.).

   — Causas debidas al **método de trabajo**.

   — Causas debidas al **factor humano** (falta de experiencia, salario, grado de entrenamiento, creatividad, motivación, etc.).

   De la experiencia se ha visto frecuentemente la necesidad de adicionar las siguientes causas primarias:

   — Causas debidas al **entorno** (contaminación, temperatura medioambiental, humedad, etc.).

   — Causas debidas a las **mediciones** (descalibraciones en equipos, fallos en instrumentos de medida, errores en lecturas, etc.).

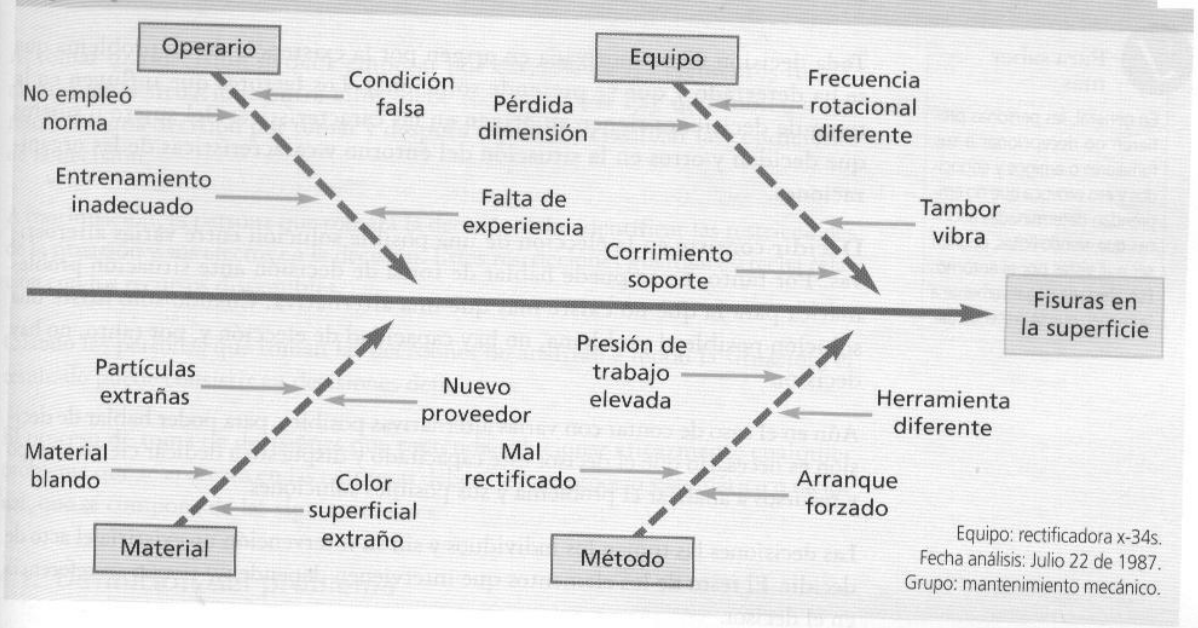
5. **Situar cada una de las categorías principales de causas en recuadros** conectados con la línea central, mediante un conjunto de líneas inclinadas.

6. **Identificar para cada rama principal, otros factores específicos que puedan ser causa del efecto.** Estos factores conformarán las ramas de segundo nivel. A su vez, éstas podrán expandirse en otras de tercer nivel, y así sucesivamente. Para esto es útil emplear series de preguntas indicadas con: por qué o métodos como la tormenta de ideas o bien el diagrama de afinidad.

   En la columna de la izquierda (causas) estarían las ideas tal y como se han expresado y que sirven de base para la agrupación en factores causales de tercer, segundo y primer nivel. El número de niveles no está limitado, de manera que si hay un elevado número de niveles se podrá dividir el diagrama en otros diagramas más pequeños.

7. **Verificar la inclusión de factores.** Será preciso repasar el diagrama para asegurar que se han incluido en él todos los factores causales posibles.

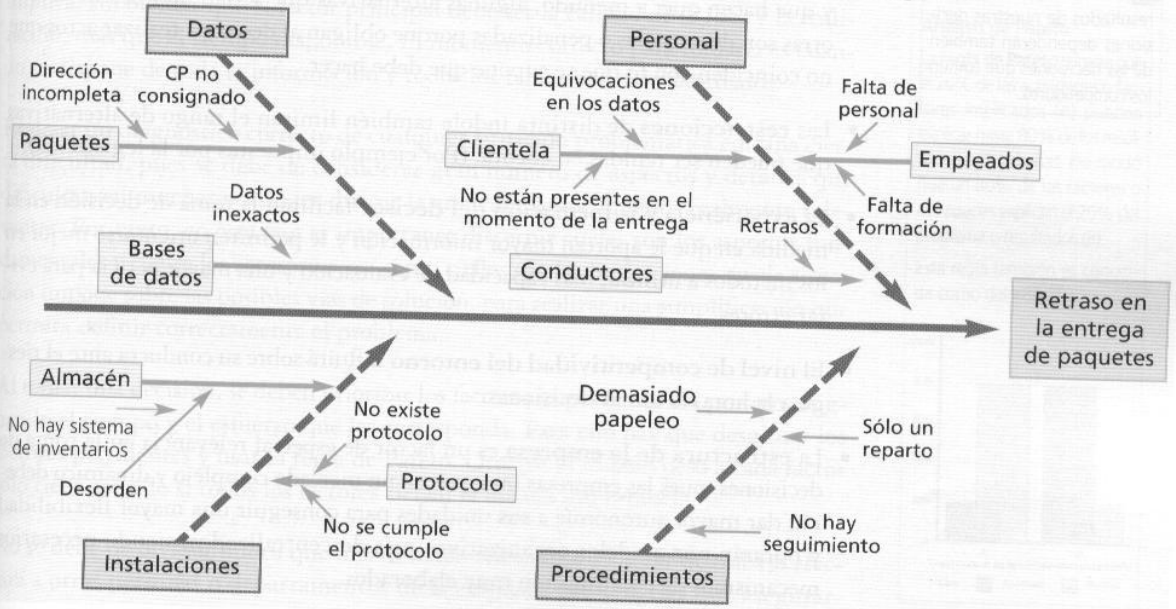
Ejemplo



8. **Analizar el diagrama para** identificar las causas principales del efecto.

Actividades propuestas

1. Se divide la clase en grupo de 6 personas. Uno de los alumnos del grupo es el responsable de una oficina que ha detectado gran número de averías en la fotocopiadora de la empresa. Para detectar la causa del problema así como una posible solución al mismo, convoca a una reunión a todo el personal que maneja la fotocopiadora y decide realizar un diagrama causa-efecto. Una vez elaborado el diagrama por cada grupo, se expondrá al resto de la clase.
2. Analiza el siguiente diagrama Causa-Efecto y determina posibles soluciones a este problema.



3. Factores que influyen en una decisión

Para saber más

En general, las personas prefieren no decepcionar a sus familiares o amigos y conocidos y eso provoca que no emprendan determinadas acciones que, siendo lícitas, podrían ser mal vistas por el entorno. Eso afectaría negativamente a la imagen que se pretende dar.

Toda decisión viene motivada en origen por la existencia de un problema que se ha detectado y que se pretende solucionar. Los factores que influyen en la toma de decisiones tienen su origen en las características del sujeto o sujetos que deciden y otros en la situación del entorno y características de las organizaciones.

Decidir consiste en la elección de una posible solución entre varias alternativas. Por tanto, no se puede hablar de toma de decisión ante situación problemática para la que no existe más que una alternativa. Cuando sólo existe una solución posible al problema, no hay capacidad de elección y, por tanto, no hay decisión.

Aún en el caso de contar con varias alternativas posibles, para poder hablar de decisión es necesario que el decisor esté capacitado y dispuesto a dedicar cierto tiempo y recursos a analizar el problema y sus posibles soluciones.

Las decisiones las toman los individuos y sin su intervención no existiría el acto de decidir. El resto de los elementos que intervienen dependen y tienen su referencia en el decisor.

Para saber más

Cuanto más «agresivo» sea el medio, más conservador y más precavido deberán ser las decisiones. Las situaciones problemáticas requerirán un mayor esfuerzo en recabar información sobre los competidores y sobre sus posibles actuaciones, ya que éstas interactúan con las nuestras. Los resultados de nuestras decisiones dependerán también de las decisiones que tomen los competidores.

El decisor necesita información que es imprescindible para conocer y definir el problema, generar posibles soluciones o alternativas y analizar y evaluar las consecuencias de las alternativas en relación a los objetivos perseguidos.

Las personas además se encuentran inmersas en un entorno con el que interactúan constantemente y del que dependen en gran medida para su subsistencia. A continuación se van a exponer algunos de los elementos que les pueden condicionar a la hora de decidir.

- Las **obligaciones** son lo que se esperan las personas y las organizaciones de alguien y que hacen que, a menudo, algunas alternativas que serían más deseables que otras son descartadas o penalizadas porque obligan al decisor a realizar actos que no coinciden con lo que se supone que debe hacer.
- Las **restricciones** de distinta índole también limitan el rango de alternativas que pueden ser tenidas en cuenta. (Por ejemplo impuestas por la legislación).
- La **experiencia** y la **formación del decisor** facilitan la toma de decisión en la medida en que le aportan mayor información y le permiten orientarse mejor en los métodos a utilizar, más capacidad de evaluación y una mayor pericia para evitar errores.
- El **nivel de competitividad del entorno** influirá sobre su conducta ante el riesgo a la hora de tomar decisiones.
- La **estructura de la empresa** es un factor de especial relevancia en la toma de decisiones, pues las empresas inmersas en un mercado complejo y dinámico deberán dar mayor autonomía a sus unidades para conseguir una mayor flexibilidad y optarán por modelos organizativos más descentralizados, siendo necesarios mecanismos de coordinación muy elaborados.

4. Fases en la toma de decisiones

Al tomar una decisión se debe empezar por determinar los elementos fundamentes de la situación. Entre ellos, debe reconocer que hay un problema por resolver o una decisión por tomar y después explorar y clasificar las condiciones de la decisión.

A continuación, la persona que tomará la decisión debe identificar las restricciones de la situación y sus efectos en la decisión. Estas restricciones guardan estrecha relación con los recursos disponibles.

Cuando las personas que toman las decisiones no analizan a fondo la situación, el resultado puede consistir en decisiones deficientes.

El proceso de toma de decisiones que pretenda solucionar eficazmente cualquier problema que se aparezca en las empresas deberá ser un proceso sistemático o racional, que se compone de las siguientes fases:

4.1. Definición del problema

Antes de tomar una decisión hay que identificar y definir el problema y sus límites con claridad. También supone identificar a las personas que deben implicarse en la toma de decisión y aquellas que de alguna manera puedan verse afectadas por ésta.

Una vez detectado el problema, es necesario dedicar cierto tiempo a recoger información sobre el mismo, de forma que salgan a la luz los distintos elementos que intervienen en el mismo.

Al tomar una decisión, se debe fijar un calendario y tener en cuenta los plazos que implica, sin olvidar que el factor principal debe ser la calidad de la idea y la realización, más que el tiempo disponible. El momento correcto para tomarla es cuando se dispone de toda la información y todos los temas han sido abordados.

Realizar un diagnóstico correcto de cualquier situación problemática entraña cierta dificultad, pues se debe de considerar gran número de aspectos y detalles que dificultan en muchas ocasiones dirigir la atención sobre aquellos realmente relevantes. Por tanto, en esta fase es importante discernir cuáles son los aspectos fundamentales y cuáles los accesorios, así como cuáles son las limitaciones que la situación impone sobre las posibles vías de solución, para realizar una simplificación que permita definir correctamente el problema.

Al tomar una decisión, se deben priorizar los factores importantes del proceso, asignando el tiempo y el esfuerzo que les corresponda. Para ello hay que desglosar los factores pertinentes y usar la regla de Pareto. Otorgar el mismo peso a cada factor sólo tiene sentido si todos los factores tienen la misma importancia.

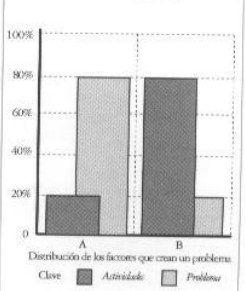
No se debe de olvidar nunca que una decisión tomada en el lugar de trabajo afectará a otras personas o departamentos de la empresa, por ello hay que asegurar-

Para saber más

Análisis de Pareto

La **regla de Pareto** sugiere que el 20% de las actividades o factores implicados (A) pueden explicar hasta 80% de los resultados o problemas. De modo que un 80% de los factores o actividades explican el 20% del problema o resultados (B).

Esta regla también es conocida como del «80/20».



se que los implicados trabajan conjuntamente y están informados de las medidas tomadas.

4.2. Identificación de objetivos y criterios

Quien decide debe identificar cuidadosamente las metas y los objetivos que tendrá que alcanzar la decisión, así como especificar los criterios que se usarán para evaluar su calidad, oportunidad, aceptación y ética. Los errores en esta etapa, en última instancia, reducen la calidad de la decisión. Los criterios son la expresión de lo que se percibe como solución ideal.

En la medida de lo posible, los objetivos deben definir resultados que se puedan observar y medir. Algunos objetivos, como reducir el absentismo o introducir productos nuevos o eliminar otras líneas de productos son claramente observables y mensurables. No ocurre lo mismo con los objetivos relacionados con actitudes de los empleados, como su satisfacción, compromiso o participación que son más difíciles de observar y medir. En el primero de los casos, es más fácil establecer objetivos; en el segundo, la persona que decide debe ser muy diestro para elaborar las metas.

4.3. Búsqueda de alternativas

A continuación, la persona que decide debe identificar una serie de soluciones realistas y potencialmente aceptables para el problema, o las opciones para alcanzar los objetivos establecidos. Estas alternativas deben cumplir con el objetivo de la decisión, sin producir consecuencias indeseables.

Las personas que toman decisiones deben usar una amplia gama de técnicas a fin de identificar diferentes alternativas. Esta etapa debe hacer hincapié en la producción de ideas, no en su evaluación. Las personas que deciden podrían cometer errores en esta etapa si no usan la información que han reunido, si pasan por alto la información adicional que han solicitado, si buscan información para sustentar sus decisiones después de haberlas tomado y si reúnen información intrascendente.

4.4. Análisis de alternativas

Esta es una fase de valoración de cada una de las distintas alternativas a la luz de los diferentes criterios. Se procede a medir los distintos atributos que permiten expresar el grado de satisfacción que cada alternativa alcanza para cada criterio. La distinción entre criterios cuantitativos y cualitativos va a establecer una diferencia de trabamiento en cada caso.

Existen un gran número de técnicas y métodos aplicables a este proceso de evaluación, según las características del problema. Muchas de estas técnicas hacen uso de instrumentos matemáticos y estadísticos. Así algunos de estos métodos son: el análisis DAFO o el árbol de decisiones.

a) Análisis DAFO

El análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) constituye el primer paso para la formulación de objetivos y estrategias de la empresa. Para ello deberá de realizar un análisis de la empresa y del entorno de la misma.

— **Oportunidad** es una circunstancia o un elemento del entorno de la empresa que influye positivamente en la actividad de la empresa.

— **Amenaza** es cualquier aspecto del entorno que pueden suponer una situación desfavorable para la empresa, tales como disminución de la rentabilidad, una limitación de la autonomía para desarrollar una estrategia determinada y un incremento del riesgo, entre otros aspectos.

— **Fortaleza** o puntos fuertes son elementos internos de la empresa que constituyen ventajas competitivas.

— **Debilidad** o un punto débil es un elemento interno de la empresa que supone una desventaja competitiva.

Ejemplos

La eliminación de aranceles o el error de un competidor pueden ser oportunidades.

La entrada de nuevos competidores o una inestabilidad monetaria pueden comportar amenazas.

Bajos costes o la distribución en exclusiva de productos, pueden ser puntos fuertes de la empresa.

Una excesiva inversión en activos fijos o un reducido poder de negociación con clientes y proveedores pueden ser debilidades de la empresa.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		Amenazas	**Oportunidades**
Diagnóstico de la empresa	Puntos fuertes	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
	Puntos débiles	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Las combinaciones de estas variables ofrecerán como resultado diferentes alternativas que se reflejan en la matriz DAFO. Esta matriz sitúa las oportunidades y amenazas del entorno en las columnas y los puntos fuertes y los débiles de la empresa en las filas.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante, sirviendo de ayuda para tomar una decisión adecuada.

— Las **estrategias de reorientación** persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad. Un ejemplo típico de ello son los casos de reconversión industrial.

— Las **estrategias de supervivencia** son las que se utilizan para encontrar una salida a un grave problema; en algunas ocasiones, una alternativa drástica consiste en el abandono de la actividad.

— Las **estrategias defensivas** surgen con el objetivo de eliminar las debilidades de la empresa.

— Las **estrategias ofensivas** se orientan a la innovación y se hallan muy relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos.

Actividad desarrollada

1. El año 2001 ha sido para la economía china, que cuenta con 1.300 millones de consumidores, de gran relevancia. Dos decisiones adoptadas ese año, condicionarán la economía mundial en las próximas décadas: el ingreso de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la elección de Beijing como sede de los Juegos Olímpicos de 2008.

   A partir de ahora China tendrá que adaptarse a las normas internacionales de comercio y relaciones económicas. La rebaja de aranceles es una de las consecuencias más importantes del ingreso de China en la OMC, lo que favorecerá las exportaciones de las empresas extranjeras. Además, una economía de mercado requiere de una seguridad jurídica que el actual sistema judicial aún no garantiza por la manipulación del régimen y los contactos burocráticos necesarios para hacer negocios. Pero las presiones y denuncias para acabar con los favoritismos son cada vez mayores.

   Se puede producir además una crisis asiática, si las naciones más desarrolladas de este continente no logran competir con China, produciéndose una nueva ola proteccionista en Asia. Además algunas fábricas pueden trasladar a China desde otros países.

   El Gobierno chino estima en 120 millones el número actual de desempleados, y prevé que esta cifra aumente un 40% cuando el país afronte la competencia que conllevará el ingreso en la OMC.

   Vamos a realizar el análisis DAFO de una empresa de origen español que se dedica a la fabricación de bebidas refrescantes, zumos y batidos. Actualmente tiene una gran implantación en el mercado español y en el de la U.E.

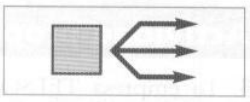
		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		Amenazas	**Oportunidades**
Diagnóstico de la empresa	Puntos fuertes		• Ingreso de China en la Organización Mundial del Comercio con las ventajas que se han señalado anteriormente. • Juegos Olímpicos a celebrar en Beijing en el 2008. • Experiencia en otros mercados. • Amplia gama de productos. • Política estratégica muy eficaz. • Buena imagen y calidad del producto.
	Puntos débiles		

   Así después de analizar las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y los puntos débiles, la conclusión es que predominan las oportunidades sobre las amenazas y existe además un predominio de los puntos fuertes sobre los débiles. Por tanto las estrategias a desarrollar por la empresa serán estrategias ofensivas.

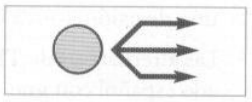
b) Árbol de decisiones

El **árbol de decisiones** es una representación gráfica del problema de decisión cuando hay un suceso incierto y una decisión a tomar, que proporcionan una visión estructurada del orden en que suceden los distintos eventos de decisión y ocurrencias de suceso. Los elementos que componen un árbol de decisión son los siguientes:

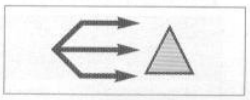
— El **cuadrado** simboliza una acción o acto de decisión que son las distintas decisiones a tomar y que están bajo el control de quien decide. Las ramas que surgen del cuadrado representan las distintas alternativas que se pueden seleccionar.



— El **círculo** simboliza un suceso que son las consecuencias derivadas de una acción. Las ramas que surgen del círculo representan los distintos estados de la naturaleza posibles.



— El **triángulo** es un nodo terminal. A su derecha se expresa el resultado que se obtiene a través de la cadena de decisiones y sucesos que llegan hasta él.

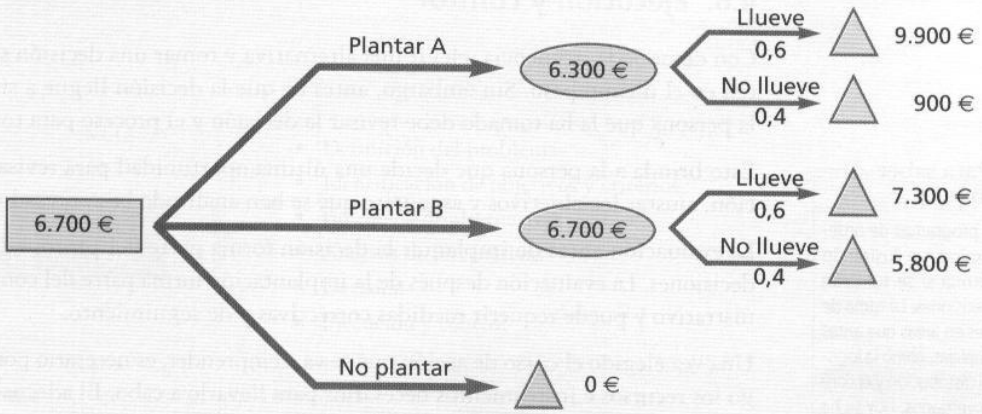


De los distintos elementos surgen ramas siguiendo un orden cronológico de izquierda a derecha. Además, sobre las ramas se puede dibujar información adicional que permita identificar las alternativas, los estados de la naturaleza y sus probabilidades sujetivas. Igualmente dentro de los nodos o alrededor.

Actividad desarrollada

2. Un agricultor posee unos campos y cada año se plantea la cuestión de qué es conveniente sembrar. Las rentabilidades que obtiene dependen básicamene de dos variables: el tipo de producto que siembra y el hecho de que llueva suficientemente o no durante el resto del año. Las posibilidades en cuanto al producto a sembrar se concretan en dos tipos de semillas, A o B. En cualquiera de ambos casos el coste de acondicionar el campo para poder plantar le costaría 1.200 €. Sembrar el campo con la semilla A le costaría 900 €, mientras que con la semilla B el coste sería de 3.000 €.

Cuando el año es bueno, en lo que a lluvia se refiere, con la semilla A se obtienen 12.000 € por la venta de los productos, mientras que con la semilla B se obtienen 11.500 €. Por el contrario si el año es malo, con la semilla A se obtienen 3.000 €, mientras que con la B se obtienen 10.000 €. Otra posibilidad es dejar el campo sin plantar. Esta posibilidad no le costaría nada ya que no sería necesario acondicionar el campo. El agricultor ha realizado una estimación de las posibilidades de que el año sea bueno, según sus creencias, que se sitúan en el 60%.



De las características del decisor dependerá la decisión a adoptar.

Actividad propuesta

3. La empresa TELSO, S.A. dedicada a la ingeniería está realizando la construcción de un puente en Marruecos. Uno de los jefes de obra se ha marchado de la empresa y en TELSO, S.A. tienen que tomar una decisión acerca de cómo cubrir el puesto que ha quedado vacante.

Las alternativas de TELSO, S.A. para tener un buen candidato son cuatro: trasladar a Juan, que es un empleado español con gran experiencia en la empresa y en el trabajo, ascender a un marroquí que lleva poco tiempo trabajando en la empresa, contratar al sobrino del ejecutivo o realizar una selección externa.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS AL ALCANCE DE TELSO, S.A.
CRITERIOS SELECCIONADOS PARA LA DECISIÓN

Alternativas	Costo en €	Viabilidad	Probabilidad efectos negativos	Probabilidad de éxito
Trasladar a Juan	Moderado	Moderada	Poca	Mucha
Ascender a un marroquí	Poco	Grande	Moderada	Moderada
Contratar al sobrino	Poco	Moderada-Grande	Moderada-Mucha	Poca
Realizar una búsqueda	Elevado	Moderada	Poca	Moderada-Mucha

Realiza el análisis DAFO y el árbol de decisiones del problema planteado.

4.5. Decisión

Finalmente, una vez formalizado y analizado el problema de decisión, se requiere la intervención de la persona o personas que actúan como decisores. El análisis precedente es una ayuda considerable, pero no puede sustituir al ser humano en el acto de elegir finalmente.

La persona que toma la decisión elegirá la alternativa que se apegue mejor a su objetivo, considerando las limitaciones de la situación.

Actividad propuesta

4. Toma una decisión en el ejercicio anterior, dando una respuesta de por qué se ha elegido esa alternativa y no otra.

4.6. Ejecución y control

Con demasiada frecuencia, elegir una alternativa y tomar una decisión se convierten en el último paso. Sin embargo, antes de que la decisión llegue a su término, la persona que la ha tomado debe revisar la decisión y el proceso para tomarla.

Esto brinda a la persona que decide una última oportunidad para revisar la situación, ajustar los objetivos y asegurase que se han analizado bastantes alternativas.

La evaluación antes de implantar la decisión forma parte del proceso de toma de decisiones. La evaluación después de la implantación forma parte del control administrativo y puede requerir medidas correctivas y de seguimiento.

Una vez elegido el curso de acción que se va a emprender, es necesario poner en juego los recursos e instrumentos necesarios para llevarlo a cabo. El adecuado control de la ejecución no sólo va a permitir estar alerta para reaccionar a tiempo ante desviaciones no previstas, sino que proporcionará información y experiencia muy útil para posteriores tomas de decisión relacionadas con la que se está ejecutando.

Para saber más

Muchos programas de ordenador exploran e ilustran lo que ocurriría si se tomarán ciertas decisiones. La toma de decisiones en áreas que antes eran complejas, como la logística de la distribución y el control de inventarios, hoy se ha vuelto rutinaria gracias a programas informáticos que son cada vez más potentes.

Ideas claves UD 6

RESOLUCIÓN DE SITUACIONES CONFLICTIVAS ORIGINADAS POR LAS RELACIONES EN EL ENTORNO DE TRABAJO

El **conflicto laboral** es una situación que se produce entre personas cuyos trabajos son interdependientes donde se generan enfrentamientos, enfados y una percepción de que el otro tiene la culpa.

PROCESO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

ETAPAS

- Enunciado y especificación del problema
- Producción de hipótesis sobre las posibles causas
- Práctica de la solución
- Evaluación

TÉCNICAS

El **diagrama de Causa-Efecto:** técnica para identificar, clasificar y poner de manifiesto las posibles causas de los problemas

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN

- Obligaciones.
- Las restricciones
- La experiencia y la formación del decisor
- El nivel de competitividad del entorno
- Estructura de la empresa

FASES EN LA TOMA DE DECISIÓN

- Definición del problema
- Identificación de objetivos y criterios
- Búsqueda de alternativas
- Análisis de alternativas
- Decisión
- Ejecución y control

7 ■ Técnicas de toma de decisiones

Al analizar el proceso de toma de decisiones, hay que centrarse no sólo en las decisiones individuales, ya que se debe prestar especial atención a la toma de decisiones colectiva que pretende que las personas que pertenecen a un grupo se pongan de acuerdo acerca de cuál es la decisión más adecuada para solucionar un problema. Ello, indudablemente, exige poder sintetizar las ideas e intereses de todos. Esto se puede conseguir mediante la utilización de las técnicas adecuadas.

En el contexto de la empresa todas las personas que forman parte de la misma y en especial aquellas que tienen funciones directivas deben de tener capacidad para tomar decisiones, lo que en muchas ocasiones requiere utilizar la creatividad.

Sin lugar a dudas, uno de los mayores méritos de todos los profesionales es la creatividad, que en muchas profesiones es un diferenciador entre un trabajo bueno y otro vulgar. Sólo en muy contados ámbitos no será tenida como un *plus* y será criticada, como puede suceder en la contabilidad. Hoy en día ésta es una cualidad muy valorada dentro de los recursos humanos de las empresas.

BLOQUE III

Solución de problemas y toma de decisiones

Actividades iniciales

1. Señala las ventajas que encuentras a la toma de decisiones en grupo.
2. Explica en qué consiste la votación.
3. ¿Conoces la tormenta de ideas?¿En qué consiste?
4. ¿Qué es la creatividad? ¿Cómo crees que puede ayudar en la toma de decisiones?

Al finalizar esta Unidad....

- Valorarás la importancia de la toma de decisiones en grupo.
- Conocerás qué es la creatividad y su importancia en la toma de decisiones.
- Identificarás distintas técnicas para tomar decisiones tanto en grupo como utilizando la creatividad.
- Tendrás un conocimiento de distintas métodos que favorecen una toma de decisiones efectiva.

SUMARIO

1. Métodos para tomar decisiones en grupo
- 1.1. Toma de decisiones por consenso
- 1.2. Toma de decisiones por mayoría

2. La creatividad en la toma de decisiones
- 2.1. Lista de atributos
- 2.2. Matriz del descubrimiento
- 2.3. Análisis morfológico o parrilla de ideas
- 2.4. Sinapsis
- 2.5. Método K-J o diagrama de afinidad
- 2.6. El pensamiento lateral
- 2.7. Tormenta de ideas o Brainstornig
- 2.8. Sinéctica
- 2.9. Técnica DELPHI

Desarrollo de contenidos

1. Método para tomar decisiones en grupo

No es lo mismo tomar decisiones individualmente, que tenerlas que hacer en el marco de un grupo de trabajo.

Se decide en grupo normalmente porque se piensa que sus decisiones serán por lo general más válidas que las adoptadas de forma individual, además decidiendo en grupo, se permite que los miembros de la organización en general se sientan más involucrados, más responsables de las decisiones adoptadas y, por tanto, que la implantación práctica de las mismas se consiga de una manera más eficaz, sin reticencias.

La toma de decisiones en grupo también tienen inconvenientes entre los que se pueden destacar:

- Las normas de procedimiento del grupo que pueden inhibir el funcionamiento correcto del mismo.
- El tamaño del grupo que si es excesivamente grande hace que la comunicación sea más difícil y menos efectiva.
- La personalidad de los componentes pues en muchas ocasiones las personas extrovertidas y habladoras pueden llegar ha tener una mayor influencia en las decisiones.
- El «status» de los componentes que puede llegar a no coincidir con la capacidad de la persona para tomar decisiones efectivas.
- Se suele producir el fenómeno de «conformidad», que es la tendencia a modificar las respuestas, opiniones, en dirección a la media del grupo.
- También se asiste al fenómeno denominado «polarización», que supone que las personas están dispuestas a aceptar mayores riesgos en grupo que los que se acometer individualmente.
- Y el fenómeno del «group-think» o «pensamiento grupo», un exceso de optimismo, de euforia, de omnipotencia del grupo.

Ejemplo

El pensamiento de grupo se gestó en la invasión de Bahía Cochinos en Cuba, por parte de EE.UU., o en el viaje espacial del Challenger en 1986, dos de los fracasos más sonados de la Historia.

1.1. Toma de decisiones por consenso

Para tomar decisiones en grupo de forma consensuada se pueden utilizar diversas técnicas, pero cabe destacar dos de ellas como son: el grupo nominal, y el Brainstorming o «Tormenta de ideas». Aunque básicamente el grupo nominal es una técnica para conducir grupos, mientras que el Brainstorming, es un método de fomento de la creatividad y por tanto se va a explicar en el apartado 2.7 de esta Unidad.

El **grupo nominal** es una técnica creada por Delbecq y Van de Ven para la resolución de problemas en grupo.

En el **grupo nominal** el moderador formula el problema que un intervalo de seis a ocho minutos por escrito cada miembro del grupo expresa todas las ideas y posibles soluciones que se le ocurran en torno al problema que serán expuestas posteriormente.

A continuación se discuten las ideas presentadas individualmente, a fin de aclarar las dudas que pudieran existir sobre ellas. La discusión implica valoración de las ideas acerca de su adecuación o inadecuación en relación con el problema que hay que resolver. Ésta es la única fase propiamente grupal, ya que las interacciones se producen entre todos los miembros.

Posteriormente, los miembros del grupo vuelven a trabajar aisladamente para clasificar las ideas de acuerdo con su propio punto de vista, que se expondrán en una puesta en común de todas las ideas con objeto de ordenarlas y obtener una sola jerarquía. Por último, se acepta como solución al problema la idea que ocupa el primer lugar en la jerarquía establecida y con ello, finaliza el proceso seguido en esta técnica.

Relaciona

Tanto el grupo nominal como la tormenta de ideas se desarrollarán en mayor profundidad en la Unidad 12 de Dinámicas de grupo.

1.2. Toma de decisiones por mayoría

En ocasiones durante la toma de decisiones, puede ser necesario extraer una opinión de grupo sin que se haya conseguido llegar a un acuerdo por unanimidad. En principio, parece deseable que surja el consenso fruto de la discusión interna, pero esto no siempre será posible, porque no se dispone de suficiente tiempo para discutir la cuestión indefinidamente, o porque los miembros del grupo son tan numerosos que se hace imposible dar la palabra a todos para que expongan sus argumentos en defensa de sus posiciones.

- La **votación** es el método más simple y conocido; tal vez por ello es también el más usado. Consiste en que cada miembro otorgue un solo voto a la opción más preferida. Ahora bien, su sencillez encierra algunos problemas:
  - — No permite elegir más de una opción.
  - — Cuando una de las alternativas gana por poca diferencia, se corre el riesgo de que exista una minoría suficientemente grande que no se identifique con la opción elegida.
  - — No proporciona información sobre el grado de oposición que la opción elegida despierta.
- **Votación aprobatoria**. Es un método algo más elaborado que el anterior, si bien mantiene la sencillez de la votación. Consiste en que cada miembro puede votar todas aquellas opciones que le parecen aceptables.

  Las ventajas de este método son la simplicidad y una mayor capacidad discriminatoria al permitir votar todas aquellas alternativas aceptables. Además, se elimina el riesgo de que la opción elegida encuentre una oposición voluminosa ya que la opción más votada ha sido considerada al menos aceptable por la mayoría.

  Entre los inconvenientes se cuenta con la facilidad de conseguir empates en grupos pequeños y con la imposibilidad de que los miembros hagan distinciones en cuanto a intensidad de preferencia entre las opciones.
- La **suma de rangos** es un método que permite ordenar las alternativas de la más preferida a la menos preferida y luego asignarles un número de orden, empezando por asignar un 1 a la peor y acabando con la mejor.

2. La creatividad en la toma de decisiones

La **creatividad** es la capacidad de encontrar soluciones nuevas o mejoradas a un problema.

La creatividad es una importante fuente de soluciones para los problemas. Una toma de decisiones desde la creatividad implica las actitudes como:

- Intentar ver los problemas desde mil perspectivas diferentes.
- Hacer el esfuerzo de ver las cosas con ojos nuevos y liberarnos de prejuicios.
- Tener confianza en uno mismo.

Según Kiezun, se pueden encontrar varios obstáculos a la creatividad:

- Los **modelos antiguos o preexistentes** oponen una inercia de resistencia a toda invención .
- Las **modas intelectuales,** contra las que es difícil enfrentarse.
- La **educación** supone la construcción de una manera de pesar, juzgar y percibir que, en determinadas situaciones, puede ser una cortapisa a la creatividad.
- La **resistencia personal al cambio a nuestros esquemas y opiniones preestablecidas**, pues provoca un cierto sentimiento de despersonalización y angustia o ansiedad, contra el cual reaccionamos mediante los mecanismos de defensa y la disonancia cognitiva.
- La **lógica**, que en general es positiva y necesaria, en ocasiones puede convertirse en un obstáculo al pensar demasiado y abortar ideas por considerarlas nosotros mismos absurdas irracionales, extravagantes o barbaridades.

Clasificación de las técnicas para potenciar la creatividad		
Individualidades	La lista de atributos La matriz de descubrimiento El análisis morfológico	El pensamiento lateral
En grupo	La sinapsis El método K-J	Brainstorning La sinéctica El método Delphi

2.1. Lista de atributos

La **lista de atributos** es una técnica que se aplica principalmente a la mejora de productos, servicios o procesos, basándose en la idea que toda creación se origina en otra.

Listar los atributos es dividir el problema en piezas más y más pequeñas analizando qué se descubre al hacerlo.

Las fases que se deben seguir son las siguientes:

1. Listar los atributos de una situación.

2. Debajo de cada atributo se colocan tantas alternativas como pueda se puedan llegar a imaginar.

3. Cuando se complete, hay que hacer varias selecciones al azar sobre las alternativas, escogiendo una diferente de cada columna y ensamblando las combinaciones. Cada combinación será completamente diferente al objeto original.

Esta técnica es buena para utilizarla en conjunto con alguna otra de generación de ideas tal como la tormenta de ideas. Esto permitirá enfocarse en una parte específica del producto o proceso antes de generar un conjunto completo de ideas.

Recuerda

Todos los inventos son, con frecuencia, nuevas formas de combinar viejos saberes.

Actividad desarrollada

1. **Se tiene que tomar una decisión para mejorar tomando como objeto UN BOLÍGRAFO:**

Forma	Material	Tapa	Fuente de Tinta
De múltiples caras	Metal	Tapa pegada	Sin repuesto
Cuadrado	Vidrio	*Sin Tapa*	Permanente
En forma de cuentas	*Madera*	Retractil	*Repuesto de papel*
En forma de escultura	Papel	Tapa desechable	Repueto hecho de tinta

Por tanto, si tomamos una de las combinaciones, se puede inventar el bolígrafo cúbico; una de sus aristas escribe dejando seis caras para anuncios, calendarios, fotos, etc.

2.2. Matriz de descubrimiento

La **matriz de descubrimiento** es un método desarrollado por Abraham Moles (1970), que se conoce también como matriz heurística y es probablemente el método más sencillo para trabajar con un problema complejo.

Se parte de una lista de atributos, con el fin de lograr un conocimiento adecuado de los elementos que componen el objeto de estudio. Se deben de seleccionar de esta lista de atributos aquellos que resulten esenciales y a continuación se elabora la matriz de descubrimiento.

Esta matriz es una tabla de doble entrada en la que se combinan las distintas posibilidades de dos elementos por tanto, las combinaciones se realizan por pares de elementos.

La matriz de descubrimiento puede adoptar una de las siguientes formas:

1. Con los mismos elementos en filas y columnas

	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Actividad desarrollada

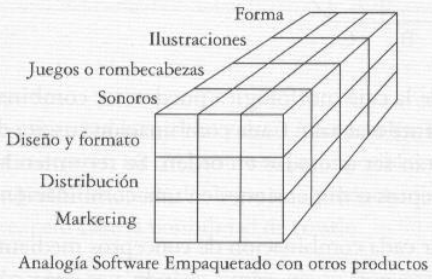
3. **El equipo creativo de una editorial ha utilizado el análisis morfológio para buscar nuevos productos:**

Lo primero que se ha hecho es que los miembros del equipo elaboren una lista de palabras clave. Del conjunto de las mismas se ha realizado una lista común que de forma individual cada persona debe de agrupar en torno a conceptos generales, de la manera siguientes.

Clases de libros	Ficción, no ficción, clásicos, libros «cómo...» (cocina, cuidado del hogar, etc.), negocios, libros de texto, infantiles, religión , misterio, deportes, etc.
Propiedades de los libros	Sonido (audio, libros), color, textura, responsabilidades sociales, ilustraciones, esencia (papel o CR-Rom), olor , ejercicios, juegos o rompecabezas, sabor, forma grande, pequeña o estructura rara.
Proceso de edición	Adquisición de originales, producción, marketing, distribución tradicional o no tradicional, software de escritura , saldo, publicidad, tiempo desde el manuscrito al producto acabado, conocimiento o entretenimiento, diseño y formato
Formas de información	Libros para regalo de gran formato, boletín, antologías, software, encuadernado, rústica, premio, revista, hojas sueltas, empaquetado con otros productos.

Así en la editorial se ha decidido por parte del grupo realizar la caja morfológica de los libros infantiles y se van a estudiar las propiedades de los libros, los procesos de edición y la forma de información. Para ello se ha elaborado un esquema común seleccionando las siguientes variables:

Propiedades de los libros	Proceso de edición	Formas de información
Sonoros Juegos o rompecabezas Ilustraciones Forma (grande, pequeña o estructura rara)	Diseño y formato Distribución (tradicional o no tradicional) Marketing	Antologías Software Empaquetado con otros productos



A continuación se evaluarán cada combinación de conceptos, planteándose seis preguntas. Así por ejemplo, en la combinación de forma, diseño y formato y antologías se pueden plantear preguntas tales como: ¿qué diseño y formato es el más adecuado para los libros infantiles con forma pequeña? o ¿Cómo se distribuirán las antologías de cuentos infantiles con ilustraciones?

2.4. Sinapsis

La **sinapsis** es una técnica creada por Guy Aznar (1974) para la resolución de problemas de la empresa mediante la conexión de ideas para la generación de otras nuevas.

Las fases que se deben desarrollar en la sinapsis son:

1. Abandonar el campo de lo real; es decir: no utilizar la lógica. En la Sinapsis, se sugiere la utilización de la expresión «¿por qué no?», dando a entender que en principio, todo puede valer para la solución de problemas.
2. **Ir en busca del estimulo lo más alejado posible del problema**, pero que tenga el suficiente peso para ofrecer una solución. Se pueden utilizar distintas técnicas como son entre otras:
   - Sleep-writing: con esta técnica se pretende crear durante el sueño. Para aprovecharlo al máximo las sesiones se realizarán por la tarde y el estudio de los problemas antes de acostarse. Como elementos auxiliares, al acostarse conviene dejar en la mesilla papel y lápiz o una grabadora, para anotar inmediatamente los sueños, imágenes o asociaciones que nos lleguen a la mente antes de que podemos conciliar el sueño y en el instante de despertar. Posteriormente se comentan al grupo.
   - Palabras al azar: supone elegir al azar palabras en un diccionario.
   - Las analogías: consiste en comparar una cosa con otra.
3. **Practicar la intersección** que consiste en regresar y establecer el contacto entre el estímulo hallado y la realidad del problema, con el fin de obtener una idea nueva de cara a su solución.

En la sinapsis se desarrollan las funciones de decisión, realización y creación, que están asignadas a distintos grupos. Así:

- La **función de decisión** recae sobre un grupo llamado **estado mayor**, compuesto por la persona o personas con capacidad de decisión. Proponen el problema, seleccionan los criterios y eligen entre las opciones más recomendables.
- La **función de realización** es competencia del **grupo de realización,** compuesto generalmente por dos personas del departamento afectado por el problema. El grupo de realización se encarga de transformar en soluciones prácticas las ideas generadas atendiendo a las condiciones impuestas por la empresa para que una solución sea factible.
- La **función de creación** se desarrolla entre dos grupos: el de creatividad y el de intersección. En el proceso creativo se distingue dos tiempos: alejamiento e intersección.
  - El **grupo de creatividad** es el encargado de generar las ideas por alejamiento del problema para conseguir ideas originales.
  - La intersección consiste en el aporte de soluciones y es misión del **grupo de intersección.** Esta formado por el animador del grupo creatividad, un experto y un representante del departamento donde existe el problema a solucionar.

Para saber más

Sinapsis significa unión entre dos células nerviosas o entre partes de las mismas para la transmisión de estímulos, haciendo así alusión al contacto que se establece entre dos ideas para lograr la producción de una nueva.

Actividad desarrollada

4. Aplicar la técnica de las *sinapsis*; para ello hay que seguir las siguientes fases:

1° *Saber cuál es el problema*: **FABRICAR UNA BAÑERA QUE OCUPE EL MENOR ESPACIO POSIBLE.**

2° *Generación de las ideas*: Esta segunda fase es la de alejamiento del problema con la imaginación. Es la fase imaginativa y producimos analogías, circunstancias comparables.

El grupo ha propuesto como analogías **cascada, ciclón y molino de agua.**

3° *Selección de las ideas*: La tercera fase es la de seleccionar; tenemos una larga lista de analogías y es el momento de seleccionar las que consideremos más adecuadas y cruzarlas con el problema.

Intersección:

«Se necesita un ciclón a domicilio... una tromba de agua... vertical... las paredes serán cilindros que encajan... cuando no nos servimos de ella, formará un asiento o un elemento decorativo... en servicio será un cilindro... y los chorros de agua partirán del suelo o de las paredes y reconstruirán nuestro ciclón...»

2.5. Método K-J o diagrama de afinidad

El **método K-J** o **diagrama de afinidad** es una técnica de trabajo en grupo que surge de las ideas de Kawakita Jiro para reunir una gran cantidad de información y organizarla en función de afinidades o relaciones naturales, ayudando al equipo a organizar muchas ideas o puntos diferentes en un breve período.

Los grupos usan el análisis de afinidad para generar ideas sobre problemas o áreas que pueden mejorarse, sobre causas y soluciones alternativas, así como sobre la oposición al cambio. Es útil también asegurarse que no se pierde alguna idea aislada, a fin de saber también cuándo los problemas son muy grandes o complejos, cuando se desea lograr consenso, o bien cuándo es necesario contar con ideas creativas.

- Se describe el problema, cerciorándose de que todos los participantes entiendan bien qué es lo que se les pregunta.
- A continuación se deben de generar ideas. Cada idea se debe anotar en un papel aparte; se recomienda, por ello, el uso de papelitos autoadhesivos o fichas.

Se pueden utilizar dos métodos para generar ideas, bien mediante una lluvia de ideas, en la que una persona se encarga de anotar cada idea que se presenta, o bien pidiendo a cada persona que anote sus ideas. El primer método funciona mejor cuando no hay muchas ideas y es necesario estimular la creatividad (unos pueden basarse en las ideas de otros). El segundo método funciona mejor cuando es importante captar el aporte individual de todos o aprovechar los conocimientos y la experiencia de cada persona.

- Se colocan las hojas de papel en un lugar que todos las puedan ver (por ejemplo, en una mesa, pared, pizarra, etc.).

- Los integrantes del equipo deberán de clasificar las ideas recogidas en grupos afines, cambiando a los papeles de lugar, pero sin analizarlas. Si el grupo es grande, las ideas es mejor clasificarlas en grupos de 3 ó 4 personas, dándoles unos minutos para hacerlo. La clasificación se realizará por turnos.
- Una vez definidos los grupos de ideas, se volverán a colocar los papeles autoadhesivos o las fichas esta vez debajo de sus títulos en un lugar visible para todos los participantes.
- Por ultimo, se volverá a discutir las ideas aportadas, buscando una solución al problema planteado.

Actividad desarrollada

5. **Ante la pregunta de ¿Cómo se puede mejorar la entrega de pedidos al cliente?, un grupo ha elaborado el siguiente DIAGRAMA DE AFINIDAD:**

Innovación tecnológica	Cambios organizativos	Mejora del sistema de distribución
Cambiar los ordenadores	Contratar más personas en Atención al Cliente	Cambiar de sistema de distribución
Comprar otro programa informático más adecuado	Ampliar la red de ventas	Buscar otra compañía de transportes
	Mayor número de mozos de almacén	Reducir los plazos de entrega de la mercancía

2.6. El pensamiento lateral

El **pensamiento lateral** es un concepto desarrollado por Edward de Bono (1970) que, a través de la puesta en práctica de ciertas técnicas y cambios de conducta, persigue romper los mecanismos mentales que limitan el potencial creativo.

El pensamiento lateral se opone al pensamiento vertical, el cual, partiendo de un concepto y mediante la utilización de procesos lógicos, construye en una dirección hasta llegar a la solución. Para De Bono el pensamiento vertical tiene serias limitaciones en cuanto a la capacidad de innovar y generar ideas nuevas, mientras que es adecuado para resolver problemas para los que se dispone de un camino única de llegada a la solución y se puede conseguir la información necesaria. En tanto, el **pensamiento lateral** es apropiado para aquellos problemas para los que no se conoce a priori un camino para llegar a la solución o, aunque se dispone de la información necesaria, se precisa una reestructuración de la misma.

Para saber más

La definición de pensamiento lateral recogida por el Concise Oxford Dictionary dice: «buscar la solución de un problema mediante métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos».

Al pensamiento lateral se llega a través de la práctica y empleo de un conjunto de pequeñas técnicas entre las que se pueden destacar las siguientes:

1. **Alternativas**: que supone la búsqueda de todo tipo de nuevos enfoques, superando la manera de pensar convencional. De Bono utiliza como ejemplo la interpretación que se puede hacer de imágenes, de figuras geométricas, de relatos, noticias, etc.
2. **Revisión de supuestos o ideas preconcebidas**: que pueden llegar a bloquear la imaginación. El pensamiento lateral prescinde de la validez de los supuestos lógicos. Para revisar y destruir los supuestos lógicos comunes se utiliza la técnica del POR QUÉ, que consiste en preguntar «¿por qué?» a todo lo que parece tener una forma dada como si fuera definitiva: «¿por qué hay conflictos con los jefes?», «¿por qué los jóvenes ser revelan contra los mayores», etc. La pregunta invita a poner en duda aquello que solemos aceptar de antemano.
3. **Aplazar el juicio y opiniones** tanto críticas como positivas durante los procesos del Pensamiento Lateral.
4. **Ejercicios de dibujos**: que consiste en expresar gráficamente la solución, muy útil sobre todo en el perfeccionamiento de objetos concretos o para la invención de otros nuevos.
5. **Fraccionamiento del problema** en las partes que lo componen no para analizarla sino para crear partes nuevas.
6. **Inversión** de las situaciones normales. Así, si lo normal es que uno vaya a su casa, la inversión consiste en pensar que la casa viene a uno.
7. **Estimulo al azar**, mediante el uso de estímulos externos que aparecen por azar y que están relacionados con el tema.

2.7. Tormenta de ideas o Brainstorming

Relaciona

En la Unidad 12 de dinámicas de grupo se explicará con más detenimiento la técnica de la tormenta de ideas o Brainstorming.

La **tormenta de ideas o Brainstorming**, creada por Alex F. Osborn (1953), consiste en producir el mayor número de ideas sobre un asunto determinado mediante un grupo entre ocho y doce personas. Es una técnica válida cuando hay que buscar soluciones nuevas para un problema e interesa que afloren todas las alternativas posibles.

En un primer momento, las ideas no se evalúan o critican, lo que evita inhibiciones y aumenta la creatividad y productividad. La única regla es no criticar ninguna idea.

Tras la fase de producción, un grupo que no ha participado en la etapa anterior las evalúa bajo los criterios de originalidad, calidad, eficacia, realismo, aplicabilidad y otros, en función del tema concreto. La selección también puede realizarla los mismos que han participado en la producción, pero cada uno tenderá a evaluar mejor la suya.

2.8. Sinéctica

La **sinéctica** es un método creado por William J. J. Gordon y posteriormente ampliado por George M. Prince, que intenta trasladar al plano consciente los procesos inconscientes que conducen a la idea.

Se enseñará al grupo y se le llevará a que reúna, combine y aproxime elementos que, aparentemente, carecen de relación entre sí. Así pues, se trata de un procedimiento que pretende «hacer familiar lo insólito e insólito lo familiar».

Para conseguir su objetivo la sinéctica utiliza de forma sistemática tres tipos de analogías:

- **Analogía personal**. Consiste en pedir a los participantes que se identifiquen con un elemento del problema estudiado y que se imaginen las reacciones, comportamientos y posturas que desarrollarían en dicho caso. De esta forma, los miembros del grupo podrán, dependiendo del tipo de los problemas, identificarse, por ejemplo, con una molécula, un pistón, una bicicleta, etc.

- **Analogía directa**. Consiste en emplear en un campo o disciplina los conocimientos de otra disciplina. Por ejemplo, se utiliza la biología animal para estudiar los problemas que presenta el lanzamiento de torpedos submarinos.

- **Analogía simbólica o fantástica**. Consiste en sustituir un objeto problemático por una imagen simbólica (la bola de cristal por un test psicológico, por ejemplo) o por imágenes basadas en lo maravilloso, lo fantástico, la irracionalidad, etc. Así pues, se trata de dejar libre impulso a la ilusión, al lenguaje poético, al sueño, para provocar nuevas ideas o una nueva forma de abordar el problema.

El método sinéctico necesita de grupos lo más heterogéneos posible a fin de aumentar las diferencias de opinión; estas deben poseer además una formación específica.

La figura del conductor o director del grupo es crucial, ya que su papel es crítico respecto al éxito del desarrollo del método. El grupo puede estar compuesto por cinco o seis personas con un alto nivel de motivación y no necesariamente deben tener conocimientos específicos sobre el problema a tratar. Las fases de que consta el método son tres:

1. Construcción de una definición del problema: cada participante debe elaborar la suya procediéndose después a la construcción de una definición del grupo a partir de las elaboradas individualmente.

2. Producción de ideas: utilizando una cuestión, temática ajena o problema (típicamente extraídos de la naturaleza, la historia o la sociedad) se buscan analogías entre ellos. El conductor debe pedir al grupo que reflexionen sobre cuáles han sido las soluciones adoptadas en esa ocasión, las vías empleadas y los mecanismos y recursos que se han utilizado, así como el proceso seguido. También se utiliza como técnica de búsqueda de analogía el juego de roles, consistente en que los participantes imaginen que son alguien o algo, que adopten ese punto de vista y, con un esfuerzo imaginativo, expliquen cuáles serían las circunstancias que preferirían y sus sensaciones para las diferentes soluciones que se adoptasen.

3. Fase convergente: se hace una recopilación de las distintas ideas surgidas en la etapa anterior y se pide al grupo que busque su aplicación a la solución del problema y juzgue su idoneidad.

2.9. Técnica DELPHI

Relaciona

En la Unidad 12 de dinámicas de grupo se explicará con más detenimiento la técnica DELPHI.

La **técnica DELPHI** está especialmente indicada para extraer información sobre cuestiones de las cuales no se dispone de información o cuando se trata de cuestiones muy especializadas sobre las que sólo dispone de información un reducido número de personas, o también cuando se desee extraer tendencias futuras en relación con temas innovadores o de reciente aparición.

Lo importante no es la cantidad de respuestas que se obtienen, sino la calidad de las mismas. Por ese motivo es importante seleccionar a verdaderos expertos en el asunto que se va a tratar y que puedan aportar opiniones cualificadas.

Ideas claves UD 7

MÉTODOS PARA TOMAR DECISIONES EN GRUPO

- **Por consenso** se utilizan técnicas como las del Grupo nominal para la resolución de problemas en grupo
- **Por mayoría**
  - Votación
  - Votación aprobatoria
  - Suma de rangos

LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- **Lista de atributos**: técnica que se aplica principalmente a la mejora de productos, servicios o procesos, basándose en la idea que toda creación se origina en otra
- **Matriz del descubrimiento**: Tabla de doble entrada en la que se combinan las distintas posibilidades de dos elementos
- **Análisis morfológico**: técnica para descubrir cómo los elementos del problema pueden combinarse, asociarse y qué tipos de soluciones producirían dichas combinaciones
- **Sinapsis**: Técnica para la resolución de problemas de la empresa mediante la conexión de ideas para la generación de ideas nuevas
- **Método K-J o diagrama de afinidad**: Técnica de trabajo en grupo para reunir una gran cantidad de información y organizarla en función de afinidades o relaciones naturales
- **El pensamiento lateral**: Puesta en práctica de ciertas técnicas y cambios de conducta, persigue romper los mecanismos mentales que limitan el potencial creativo
- **Tormenta de ideas o Brainstorning**: Consiste en producir el mayor número de ideas sobre un asunto determinado
- **Sinéctica**: Método que intenta trasladar al plano consciente los procesos inconscientes que conducen a la idea
- **Técnica DELPHI**: Indicada para extraer información sobre cuestiones de las cuales no se dispone de información o cuando se trata de cuestiones muy especializadas

8 Dirección y Liderazgo

En un momento en el que las máquinas están sustituyendo al hombre, cuando el hecho de tener un contrato indefinido no es ya una garantía de seguridad laboral plena, las organizaciones y quienes las dirigen tienen ante sí un gran reto: lograr que sus empleados participen y se involucren en la consecución de los objetivos empresariales.

Para conseguirlo las empresas necesitan contar en sus plantillas con gente hábil para dirigir a los trabajadores en su quehacer cotidiano, con una visión clara de negocio, personas preparadas para coordinar las actividades que desarrollan los equipos humanos, entusiastas y capaces de entusiasmar a los individuos con los que trabajan.

En este tema analizaremos el papel fundamental de la dirección como elemento fundamental en cualquier forma de actividad organizada como lo constituye el ámbito de la empresa, y el liderazgo como la capacidad que tienen algunas personas de influir en otras y obtener el máximo rendimiento de las mismas, así como la diferencia fundamental entre ambos conceptos.

BLOQUE IV

Estilos de mando

Actividades iniciales

1. ¿Te has planteado la diferencia entre dirección y liderazgo?
2. ¿Sabías que la dirección para su correcto funcionamiento requiere un proceso?
3. ¿Conoces los diferentes estilos de dirección?
4. ¿Sabrías identificar los roles en la dirección?

SUMARIO

1. Concepto de dirección
2. Fases del proceso de dirección
3. Estilos de dirección
4. Roles de la dirección
5. El Liderazgo
6. Componentes esencales del liderazgo
7. Ventajas e inconvenientes del liderazgo

Al finalizar esta Unidad....

- Diferenciaras las fases del proceso de dirección.
- Serás capaz de identificar los diferentes estilos de dirección.
- Distinguirás entre dirección y liderazgo.
- Identificarás los componentes del liderazgo.
- Conocerás las ventajas e inconvenientes del liderazgo.

Desarrollo de contenidos

1. Concepto de dirección

La aparición de un grupo organizado plantea inmediatamente la exigencia de una dirección, de una coordinación y de un control generales sobre dicho grupo, que sirva para unificar los esfuerzos y las actividades que son precisas llevar a cabo. Por que de lo contrario cada cual se siente libre para hacer lo que quiera, para colaborar cuando y como mejor considere, lo que puede originar un enorme caos.

Recuerda

La dirección está presente en cualquier forma de organización.

La presencia de una dirección, es un elemento esencial en cualquier forma de vida y actividad organizada, ya se trate de una empresa, un hospital, un colegio etc.

En cada una de estas organizaciones, independientemente de su naturaleza existe la exigencia de fijar cuáles son los objetivos a alcanzar, establecer los criterios a seguir al respecto, elaborar los correspondientes programas, valorar cuáles o cuántos recursos son necesarios, estudiar las técnicas a adoptar, coordinar y controlar todas las iniciativas y valorar los resultados.

La dirección tiene la función de alcanzar los objetivos de la organización; para lo cual desarrolla una serie de actividades que constituyen las fases fundamentales de todo proceso de dirección.

Actividades propuestas

1. ¿Crees que este tema es interesante en tu formación como alumno de un ciclo formativo de Grado Superior? ¿Por qué?
2. ¿Puede haber una organización sin dirección? Si crees que es posible menciona algún ejemplo.
3. Pon tres ejemplos de organizaciones o actividades que indudablemente precisan de dirección.

2. Fases del proceso de dirección

1. **Programación:** consiste en la previsión de las condiciones futuras en las que ha de actuar; en la fijación de los objetivos a alcanzar; en la definición de los recursos que se piensan emplear para realizar los objetivos; en la determinación de las modalidades de empleo de los recursos; en la decisión de las distintas acciones a llevar a cabo; en la fijación de los plazos dentro de los cuales se deben desarrollar las distintas fases de las acciones decididas; en la previsión de los resultados y de los costes necesarios para conseguirlos.
2. **Organización:** consiste en preparar todos los recursos (personal, instalaciones, equipos, capital, etc.) que los programas aprobados exigen para la consecución de los objetivos; en definir los sistemas y los procedimientos aptos para permitir el mejor empleo de dichos recursos; en adaptar oportunamente estructuras, relaciones etc., de acuerdo con las modificaciones que se van produciendo en los programas respecto a los planteamientos iniciales.

3. **Ejecución:** consiste en la realización de los programas y de los planes de acción preparados, según las modalidades y plazos establecidos.

4. **Coordinación y mando:** la coordinación consiste en sincronizar y armonizar constantemente entre sí y en función de los programas las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos. El mando a su vez consiste en la guía, supervisión y asistencia de los hombres empleados en la acción, en su motivación y disciplina.

5. **Control y valoración:** consiste en verificar, mediante la confrontación con los parámetros oportunamente fijados si los resultados obtenidos se corresponden con los previstos en los programas. Se trata de controlar los progresos realizados, el cumplimiento de los plazos, los problemas encontrados, de forma que con todos estos datos se puedan adoptar medidas oportunas, corrigiendo si es preciso el programa inicial y formulando nuevos programas sobre la base de la experiencia y resultados obtenidos.

3. Estilos de dirección

La dirección como proceso a través del cual se alcanzan los objetivos de una organización, mediante la realización de diferentes actividades que se concretan en una serie de fases a las que antes se ha hecho referencia, no es un proceso rígido sino que puede revestir diferentes modalidades en función del comportamiento de la dirección. Así podemos hablar de diferentes estilos de dirección siendo los más importantes los siguientes:

1. **Estilo de Dirección Autoritario:** se caracteriza porque el jefe:

   — Concede mayor atención a las necesidades de la actividad y descuida las necesidades individuales de los miembros del grupo. Sus requisitos para lograr los máximos resultados son la disciplina y una dirección firme.

   — Considera a los miembros del grupo, en cierta medida, como órganos que cumplen la finalidad de ejecutar de forma prefijada las órdenes emanadas de él, en virtud de su autoridad. La característica con que define al grupo es la pereza.

   — Su principal exigencia consigo mismo es la energía y la firmeza.

   En la práctica se ha constatado que los miembros de grupos dirigidos autoritariamente muestran comportamientos que se podían considerar con síntomas de frustración:

   — Por una parte, se observaron reacciones de odio y agresión fuertes, que nunca se dirigían contra el líder autoritario sino contra otro miembro del grupo, generalmente un encargado en relación directa con ellos que podía poner en conocimiento de la dirección su comportamiento.

   — Por otra parte, se constataron comportamientos restrictivos: desinterés, apatía, tendencia al abandono.

   — La relación de los miembros del grupo entre sí era decididamente mala: se reían y bromeaban poco. Tampoco se desarrolló una auténtica conciencia

de grupo. Los miembros del grupo, en general, se comportaban frente al jefe de forma sumisa.

Con relación al rendimiento de los grupos dirigidos autoritariamente éste fue relativamente alto al principio, no obstante disminuyo a la larga, como clara consecuencia de la frustración creciente y de las reacciones de defensa que fueron surgiendo. Caía en picado cuando el líder estaba ausente. Esto caracteriza la dependencia del rendimiento del grupo con el jefe autoritario.

2. **Estilo de Dirección Democrático:** Dirigir democráticamente significa llegar a un acuerdo entre las necesidades de la actividad y las necesidades individuales de los miembros del grupo. La Dirección democrática:
   - — Intenta realizar el objetivo del grupo contando con la participación activa de los miembros del mismo.
   - — Discute en el seno del grupo los progresos en la actividad.
   - — Propone medidas objetivas para evaluar los resultados individuales de los miembros del grupo.

   Las relaciones recíprocas de los miembros de grupo dirigidos democráticamente se mostraron, casi sin excepción, como buenas:
   - — Se entraba en contacto recíproco de forma espontánea y el trato mutuo era amistoso. También la relación con el líder, a quien se consideraba como uno más del grupo, era en general buena.
   - — Se desarrolló una conciencia de grupo relativamente fuerte, que se reflejaba en la frecuencia de la expresión «nosotros».

   Respecto al rendimiento, aunque los resultados de grupos dirigidos democráticamente eran en general menos altos que el rendimiento inicial de los grupos dirigidos autoritariamente; no obstante, el trabajo desarrollado aquí mostraba mayor originalidad, lo cual debe atribuirse a la posibilidad que se da en este tipo de dirección para el desarrollo libre de la creatividad.

Para saber más

Laissez faire

Es una palabra de origen francés que significa «Dejad hacer».

3. **Estilo de Dirección Laissez Faire:** Respecto al estilo de dirección laissez faire, presenta las siguientes características:
   - — El líder facilita la información que es necesaria para la toma de decisiones sin, por ello, hacer valer en absoluto su autoridad e influencia en el proceso de decisión.
   - — Las decisiones sobre cuestiones de planificación, organización y ejecución se dejan al grupo.
   - — El líder no toma parte en la ejecución de actividades, no realiza controles o evaluaciones y deja también al grupo la decisión sobre medidas correctivas en el caso de que aparezca una desviación considerable entre lo que es y lo que debe ser.

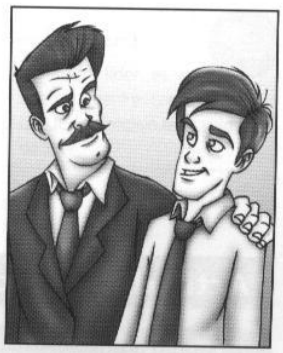
   Los grupos dirigidos según el lema de laissez faire se mostraron como los menos productivos de todos. El grupo mostraba, en este caso, un comportamiento improductivo, con una clara tendencia a la formación de camarillas y a la rivalidad. Su efecto se puede describir en pocas palabras como desorganización.

4. Estilo de **Dirección Paternalista:** mantiene con los subordinados una relación similar a la de un padre con un hijo:

   — La dirección se preocupa por los problemas profesionales, intenta que los trabajadores se encuentren bien en el desempeño de su puesto de trabajo; son consultados sobre los diversos aspectos que afectan a su actividad en concreto y a la empresa en general.

   — La dirección se interesa también por su situación personal.

   Pero a pesar de estos aspectos positivos, lo cierto es que es la dirección en última instancia la que sigue tomando las decisiones.



5. **Estilo de Dirección Burocrático:** busca la eficiencia dando más importancia a los objetivos formales que a los reales, lo que da lugar a:

   — Una relación rígida entre el dirigente y los trabajadores.

   — Falta de consideración al factor humano.

   — Con este estilo aumenta el control, la jerarquización y las normas, por lo que la ineficacia aumenta.

   — Las reglas se aplican de manera impersonal, se crea un alto nivel de jerarquización lo que dificulta la comunicación.

Actividades propuestas

4. Busca empresas u organizaciones en tu entorno en las que estén presentes los diferentes estilos de dirección.

5. ¿Cuál crees que es el estilo de dirección predominante?

4. Roles de la dirección

Respecto al comportamiento que se espera que desempeñen los directivos, con base en su «status» y autoridad formal, pueden distinguirse tres tipos de roles que son:

— Roles interpersonales
— Roles informacionales
— Roles decisionales.

Roles interpersonales	Roles informacionales	Roles decisionales
• Cabeza visible • Líder • Enlace	• Monitor • Difusor • Portavoz	• Empresario • Afrontador de conflictos • Asignador de recursos • Negociador

De estos roles los que resultan sin duda fundamentales son los roles interpersonales ya que no solo facilitan el cometido de los restantes (proveer información y facilitar la toma de decisiones) sino que son importantes por sí mismos. Estos roles interpersonales cumplen las siguientes funciones:

Para saber más

Se entiende por rol «el comportamiento esperado».

— Representar a la organización o sus unidades, participar en actividades ceremoniales o simbólicas (cabeza visible).

— Motivar y guiar a los empleados, dando órdenes, estableciendo metas y entrenando a los sujetos (líder).

— Crear y mantener lazos entre la organización, sus unidades y otras organizaciones (enlace).

Actividades propuestas

6. Cómo alumno ¿Cuál es tu rol o comportamiento esperado?

7. Pon un ejemplo práctico de cada uno de los roles interpersonales presentes en la dirección.

5. El liderazgo

La capacidad de liderazgo es esencial para quienes han de aprovechar al máximo el potencial de un equipo. El liderazgo es considerado como una cualidad que distingue a una persona del resto.

Se puede definir el liderazgo en el ámbito laboral como la capacidad de una persona para influir sobre sus colaboradores para que logren unas metas de trabajo prefijadas.

Esta definición puede llevar a la conclusión de que dirigir y liderar son dos fenómenos iguales. Por ello es importante establecer las diferencias y señalar que el liderazgo es una parte muy importante de la función de dirección, pero no es la única; por tanto resulta útil intentar diferenciar ambos conceptos que en ocasiones son utilizados como sinónimos.

Diferencias y similitudes entre líderes y directivos:

LÍDER	DIRECTIVO
1. Surge en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce poder (carismático, experto, referencia...). 2. En general, no suele estar integrado dentro de la organización ni en la estructura oficial, ni reconocido por la autoridad formal, aunque algunas veces sí suceda (líderes sindicales). 3. Su actuación se orienta al mantenimiento del grupo y a la satisfacción de sus necesidades.	1. Está dotado de poder legítimo, coercitivo y de recompensa, que le es otorgado por el poder oficial en la estructura organizativa. 2. Estar investido de autoridad por su posición dentro de la jerarquía de la organización. 3. Tiene asignadas competencias y funciones específicas dentro de la organización, orientadas al logro de objetivos (generalmente de tipo productivo y económico, bajo criterios de máxima eficiencia).
1. Tanto el líder como el directivo han de estar dotados de capacidad de influencia sobre sus colaboradores y ejercer un poder efectivo sobre ciertos elementos y procesos de la vida del grupo u organización. 2. Ambos ejercen funciones de liderazgo (en un caso, más informal y en el otro, más formal). 3. Aunque no todo líder es un directivo, es deseable que todo directivo tenga algo de líder, en el sentido de su aceptación y poder de referencia sobre los subordinados.	

Algunas personas afirman que el liderazgo forma parte de la labor de un buen director, otras que la dirección debe ser una de las cualidades esenciales de un buen líder. El matiz consiste en lo siguiente:

— La dirección tiene que ver con la preparación, la planificación y la toma de decisiones para un proyecto.

— El liderazgo está relacionado con los aspectos de la realización del proyecto, (comunicación, motivación, saber delegar y supervisión).

Recuerda

No todo líder es un directivo, pero es conveniente que todo directivo tenga algo de líder.

Actividad propuesta

8. Piensa en una persona de tu entorno que consideres que sea líder y también busca un directivo; compara las diferencias y similitudes entre ellos.

6. Componentes esenciales del liderazgo

Los elementos esenciales del liderazgo son:

1. Influencia: habilidad social que posee un líder para captar la voluntad de otro, hacer que cambie en la dirección que sugiere el líder.

2. Influencia diferencial: no parece que sea suficiente para entender el liderazgo hablar simplemente de influencia. Es claro que en toda relación interpersonal o persona-grupo, se da, por el mismo hecho de relacionarse, el factor influencial. Pero no todo el que influye es líder. Los aspectos que han de caracterizar a los seguidores son:

   — Carisma: capacidad de entusiasmar a los seguidores.

   — Consideración individual y personal: inclinación del líder hacia el grupo.

   — Estimulación intelectual: capacidad de pensar creativamente, de ser innovador.

3. Proceso de relación-comunicación: el liderazgo es una influencia realizada con y en el grupo. Sin relación y comunicación no existe posibilidad de liderazgo. Son muchas las formas de relación entre el líder y el grupo, por eso existen diferentes tipos de liderazgo.

4. Poder: el liderazgo es poder en relación y por lo tanto inseparable de las necesidades de los seguidores. Así entendido, el liderazgo es más limitado que el poder. Todos los líderes tienen poder, pero no todos los que detentan el poder son líderes. Una de las más interesantes tipologías de poder es la siguiente:

Para saber más

- La dirección transforma las ideas en planes.
- El liderazgo convierte los planes en hechos.

- Poder de recompensa: Se basa en la capacidad de premiar a los demás por cumplir las órdenes (gratificaciones económicas, promociones, reconocimientos...) Mientras más sean las recompensas que el líder puede otorgar y más importantes sean éstas para el grupo, más fuerte será el poder del líder.
- Poder coercitivo: capacidad del líder de sancionar o castigar al grupo. Mientras más fuertes sean las sanciones que éste puede imponer, más poder de coerción poseerá.
- Poder legítimo: basado en la convicción del subordinado de que el líder tiene derecho a controlarlo y que él tiene la obligación de seguir sus directrices.
- Poder personal: El subordinado sigue al líder porque se identifica con él, debido a su carisma y a su prestigio. En este caso, el líder puede no ser consciente del poder que tiene sobre sus subordinados.
- Poder de experto: El líder ejerce el poder sobre los subordinados porque posee unos conocimientos y habilidades que éstos no poseen.

Actividad propuesta

9. Pon un ejemplo práctico en el que se ponga de manifiesto el ejercicio de cada uno de estos poderes.

5. Objetivos: el liderazgo implica tener en cuenta los objetivos, que deben ser significativos tanto para el líder y la organización como para sus seguidores y colaboradores. Es decir, no se trata de que el líder imponga de manera unilateral sus objetivos al grupo y que éstos se conviertan en meros instrumentos de ejecución sino que, además, deben aportarles la oportunidad de satisfacer otro tipo de necesidades y aspiraciones que no son solo las económicas. De aquí proviene la relación tan estrecha que se desarrolla entre motivación y liderazgo.

6. Valores: el liderazgo tiene necesariamente que interrogarse sobre valores; qué tipo de organización se quiere; qué desarrollo del factor humano se busca; a qué tipo de sociedad desearía contribuir y qué tipo de relaciones ínter organizativas le gustaría fomentar.

Una vez analizados los componentes esenciales del liderazgo sería de vital importancia analizar los factores que van a influir en su eficacia:

A) Personalidad del líder: los valores, formación, experiencia y expectativas del líder afectan a la tipología del liderazgo. Tal es así que los que intentan adoptar un estilo muy incompatible con su personalidad básica no tienden a utilizarlo con eficacia.

B) Las expectativas y comportamiento de los superiores: dado que los superiores tienen poder para ofrecer recompensas o castigos su comportamiento afectará, directamente, al de sus subordinados.

C) Caracter
éxito de
y compo

D) Necesid
liderazg

E) La cultur
bién las

F) Expectat
tan el mi
po de refe
petir agr
ción del

El proceso que pe
siguiente:

1. Cuando una p
plantear es: ¿qu
2. Obtenidas las
probar que dis
más indicada.
también es posi
rá encargarse p
en su lugar.
3. A continuación
solucionen el p
que se impone
En este punto l
y en quién pue
4. Tras la toma de

7. Ventaja

Las ventajas de u

1. El equipo fu
Todos tienen
2. El equipo es
tivos parciale
3. Los miembr
4. El equipo es

C) Características, expectativas y comportamiento de los subordinados: el éxito de un líder va a estar condicionado, en gran medida, por la actitud y comportamientos de sus colaboradores.

D) Necesidades de la tarea: la naturaleza del trabajo repercute en el estilo de liderazgo más eficaz.

E) La cultura de la empresa: ésta moldea el comportamiento del líder y también las expectativas de los subordinados.

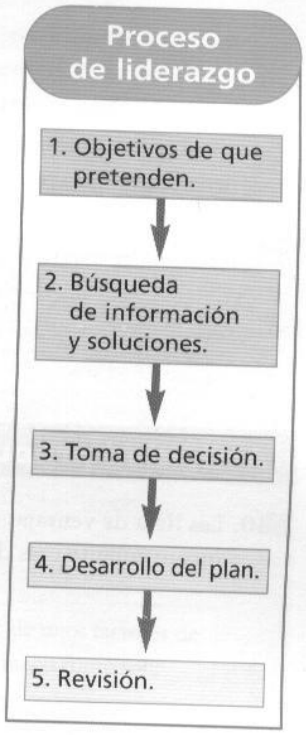
F) Expectativas y comportamiento de los colegas: los directivos, que ostentan el mismo nivel jerárquico que el líder, constituyen un importante grupo de referencia. De este modo, por ejemplo, un colega hostil puede competir agresivamente por los recursos de la organización, dañar la reputación del gerente y mostrarse poco cooperativo en otros aspectos.

Relaciona

Los diferentes tipos de liderazgo serán objeto de estudio en la siguiente Unidad Didáctica.

El proceso que permite liderar un equipo para que realice el trabajo asignado es el siguiente:

1. Cuando una persona lidera un equipo de trabajo lo primero que se tiene que plantear es: ¿qué pretende conseguir?, ¿cuál es el objetivo a cumplir?
2. Obtenidas las respuestas a las preguntas anteriores el siguiente paso es comprobar que dispone de toda la información necesaria para tomar la decisión más indicada. Puede que esa información esté al alcance de su mano, pero también es posible que tenga que buscarla en otras fuentes, en cuyo caso deberá encargarse personalmente de ello, o encargar a otras personas que lo hagan en su lugar.
3. A continuación tendrá que revisar los datos, buscar las distintas opciones que solucionen el problema y escoger la que le parezca mejor. Este es el punto en el que se impone una toma de decisión, el momento en el que decide actuar o no. En este punto los buenos líderes también determinaran un plan y pensarán cómo y en quién pueden delegar.
4. Tras la toma de decisión, viene el desarrollo del plan y si es preciso su revisión.



7. Ventajas e inconvenientes del liderazgo

Las ventajas de un buen liderazgo son:

1. El equipo funciona como un equipo, no como un conjunto de individuos. Todos tienen un objetivo común.
2. El equipo es capaz de comprender sus objetivos y cómo cada uno de los objetivos parciales encaja en el conjunto de los objetivos generales de la empresa.
3. Los miembros del equipo se apoyan entre sí.
4. El equipo está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional cuando sea preciso.

5. Al equipo no le basta con hacer el trabajo, sino que busca la excelencia profesional.
6. Todo el mundo conoce la función del equipo y su labor dentro del mismo.
7. El equipo está motivado para llevar a cabo el trabajo con la mayor eficacia posible.
8. Las distintas labores serán asignadas las personas mejor cualificadas para realizarlas.

Los inconvenientes de un mal liderazgo son:

1. El grupo no sabe qué tiene que hacer. Se pierden tiempo y recursos y el trabajo no se realiza correctamente.
2. El grupo no está motivado. Tarda más de lo que debería en completar la tarea o no la acaba nunca.
3. Los distintos empleados no funcionan como un equipo y obtienen peores resultados de los que lograrían unidos.
4. El grupo trabaja sólo para cumplir y no es capaz de resolver satisfactoriamente un encargo bajo presión.
5. Los empleados dejan a menudo la empresa porque no soportan trabajar en esa clase de ambiente.
6. Los trabajadores no desarrollan su potencial y, por tanto, el grupo es incapaz de lidiar con situaciones nuevas.

Actividad propuesta

10. Las lista de ventajas e inconvenientes no es una lista cerrada, sino que puedes pensar en alguna ventaja e inconveniente más del liderazgo e incluirla.

Ideas claves UD 8

DIRECCIÓN

Tiene como finalidad alcanzar los objetivos de la organización mediante una serie de actividades que constituyen las fases del proceso de dirección. Estas fases son: programación, organización, ejecución, coordinación y mando, control y valoración.

Estilos de Dirección

1. Autoritario: descuida las necesidades de los trabajadores, lo que conduce a la apatía en los trabajadores.
2. Democrático: atiende a las necesidades de los trabajadores, lo que hace que se desarrolle conciencia de grupo.
3. Laissez faire: se deja en manos del grupo la toma de la mayor parte de las decisiones, lo que conduce en la mayoría de los casos a una importante desorganización.
4. Paternalista: atiende a las necesidades individuales de los trabajadores, deja que expresen sus opiniones, pero no que tomen decisiones.
5. Burocrático: descuida las necesidades individuales de los trabajadores; se les da un trato impersonal, primando la jerarquización.

ROL

1. Roles interpersonales
2. Roles informacionales
3. Roles decisionales.

LIDERAZGO

Es la capacidad de una persona para influir en sus colaboradores para que logren una metas de trabajo prefijadas.

Se puede hablar de unos elementos esenciales dentro del liderazgo como son:

- La influencia
- Influencia diferencial
- Proceso de relación-comunicación
- Poder
- Objetivos
- Valores.

Así como también se puede hablar de unos factores de los que depende la eficacia del liderazgo como son:

- La personalidad del líder
- Las expectativas y comportamiento de los superiores
- Las expectativas y comportamiento de los subordinados
- Las necesidades de la tarea
- La cultura de la empresa
- Expectativas y comportamiento de los colegas.

El liderazgo requiere un proceso para que se realice el trabajo dispuesto por el líder. Proceso que consta de una serie de fases en las que la primera fase es aquella en la que el líder se plantea: ¿Cuál es el objetivo que pretende conseguir? En segundo lugar busca la información para tomar las decisiones necesarias; en tercer lugar toma la decisión; en cuarto lugar tiene lugar el desarrollo del plan y en quinto y último lugar si es preciso su revisión.

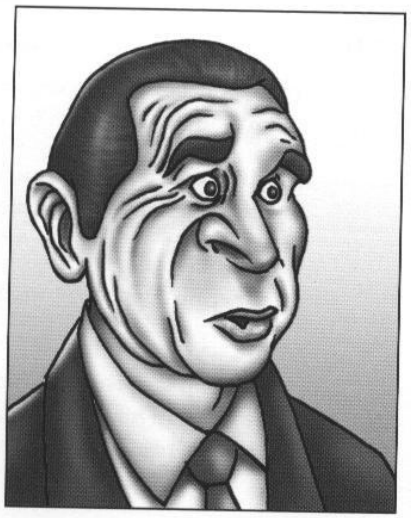
9 Teorías del liderazgo

Si en el tema anterior estudiábamos la dirección y el liderazgo y diferenciábamos ambos conceptos. En este tema seguiremos profundizando en el liderazgo porque es uno de los temas más estudiados en el campo de las Ciencias de la Organización, con importantes desacuerdos que ha dado lugar a numerosos estudios sobre el tema.

Existen gran cantidad de puntos de vista que con relación al mismo han ido surgiendo y que han dado lugar a las diferentes teorías que conocemos al respecto.

A medida que ha ido evolucionando la sociedad, lo han ido haciendo también las diferentes perspectivas que se han ido planteando con relación al liderazgo.

Pero si hay un enfoque que prima en la actualidad y que pretende estar presente en el ámbito de todas las organizaciones es que el gran reto del líder esta en conseguir de las personas una ilusión, una capacidad de empuje y una actitud activa que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución en última instancia de un proyecto común, en el que todos pueden salir beneficiados.



BLOQUE IV
Estilos de mando

Actividades iniciales

1. ¿Te has planteado alguna vez sí el liderazgo es un rasgo de la personalidad o un comportamiento?
2. ¿Conocías la teoría de los Rasgos o del Gran Hombre?
3. ¿Sabrías distinguir las diferentes teorías situacionales?
4. ¿Habías oído hablar de la parrilla de comportamiento de Blake y Mouton?

Al finalizar esta Unidad....

- Serás capaz de identificar la Teoría de los Rasgos o del Gran Hombre.
- Distinguirás las teorías conductuales.
- Serás capaz de diferenciar las teorías situacionales.
- Conocerás las teorías no situacionales.

SUMARIO

1. El liderazgo como rasgo de la personalidad:
- La teoría de los rasgos o teoría del Gran Hombre

2. Teorías conductuales:
2.1. Conductas orientadas hacia las tareas y hacia los empleados
2.2. La parrilla de comportamiento de Blake y Mouton

3. Teorías situacionales:
3.1. La teoría X y la teoría Y de McGregor
3.2. La teoría de Fidler
3.3. La teoría de la ruta- meta
3.4. La teoría del ciclo de la vida

4. Teorías no situacionales:
4.1. La teoría del intercambio
4.2. La teoría del condicionamiento operante
4.3. La teoría de las atribuciones

Desarrollo de contenidos

1. El liderazgo como rasgo de la personalidad

Podemos distinguir dos grandes criterios bajo los que agrupar las diferentes teorías que se han ido sucediendo en el campo del liderazgo. El primero de ellos es el que plantea la cuestión de sí los líderes «**nacen o se hacen**», es decir si el ser líder es algo innato o se aprende. Las dos posturas podrían clasificarse de la siguiente manera:

- **Liderazgo como rasgo de la personalidad**, por tanto algo innato y difícilmente modificable. Se trata de rasgos que pueden ser identificados y medidos y por tanto se puede seleccionar a las personas en función de que tengan o no esos rasgos.
- **Liderazgo como un comportamiento** que por tanto, puede ser aprendido. Se trataría de determinar qué tipo de conducta despliegan los líderes efectivos y una vez descubierto, diseñar programas de formación para instalar estos estilos de conducta en los líderes actuales o potenciales.

El segundo de los criterios para clasificar las teorías de liderazgo está relacionado con el análisis de las variables situaciones. De esta forma podemos distinguir dos posturas contrapuestas:

- **Liderazgo como situación** llega a la conclusión de que no es posible hacer afirmaciones generales, puesto que los resultados muestran una enorme variación según las circunstancias. Por ello proponen considerar las variables situacionales y, por tanto, identificar qué estilo de liderazgo es el más adecuado a cada situación en concreto.
- **Liderazgo no situacional** que a diferencia de las anteriores no contemplan las variables situacionales; por tanto, proponen modelos de líderes universales, válidos en cualquier situación.

Actividades propuestas

1. Piensa en tu entorno más próximo y menciona 4 ejemplos de líderes.
2. ¿Por qué consideras que son líderes?

Teniendo en cuenta ambos criterios, podemos clasificar las aportaciones más importantes en el campo del liderazgo de la siguiente manera:

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	TEORÍAS
• El liderazgo como rasgo de la personalidad	• Teoría de los Rasgos o Teoría del Gran Hombre
• El liderazgo como comportamiento (Teorías de la conducta)	• Conductas orientadas hacia las tareas y hacia los empleados • La parrilla de comportamiento de Blake y Mouton
• El liderazgo como situación (Teorías situacionales)	• La Teoría X y la Teoría Y de McGregor • La Teoría Fidler • La Teoría de la ruta-meta • La Teoría del ciclo del ciclo de la vida
• El liderazgo no situacional (Teorías no situacionales)	• La Teoría del intercambio • La Teoría del condicionamiento operante • La Teoría de las atribuciones

Teoría de los Rasgos o Teoría del Gran Hombre

Los primeros intentos de explicación del fenómeno del liderazgo se centraron en la búsqueda de aquellas características que distinguían a los líderes del resto de las personas.

La teoría de los rasgos sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, sociales y físicas llamadas «rasgos» que influyen para que la persona actúe como líder. Esta teoría surgió en los años cuarenta y cincuenta y originalmente proponía que las personas nacían para ser líderes.

El interés esencial de esta teoría se centraba en llegar a encontrar un perfil ideal de personalidad que pudiera definir realmente al líder. De esta forma la cuestión era: ¿Se pueden aislar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad de aquellas personas a quienes, generalmente se reconoce como líderes? Como por ejemplo Napoleón, Hitler, Lincoln...

Esto tendría un indudable interés para las empresas, ya que podrían disponer de un perfil ideal del líder y por tanto, podrían utilizarlo para identificar a las personas con los rasgos adecuados.

Tras múltiples estudios, los investigadores sólo consiguieron una auténtica avalancha de rasgos de personalidad, lo que valía para poco, ya que incluía prácticamente a casi todos los existentes. De hecho, no se encontraron rasgos consistentes con los que diferenciar a los líderes de quienes no lo son.

Rasgos de la personalidad		
• Estatura	• Fluidez	• Originalidad
• Peso	• Inteligencia	• Adaptabilidad
• Físico	• Conocimientos	• Dominio
• Energía	• Criterio y decisión	• Iniciativa
• Ambición	• Nivel Académico	• Persistencia
• Apariencia	• Perspicacia	• Confianza en sí mismo

Después de numerosas investigaciones llevadas a cabo se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- No hay base científica para afirmar que el liderazgo se sustenta exclusivamente en la personalidad.
- No existe el perfil de personalidad del líder ideal.
- Es imposible determinar una serie de rasgos de la personalidad universalmente válidos, es decir que aseguren el éxito del líder sea cual sea la situación a la que se enfrente.

A pesar de todo, no se puede negar que ciertos rasgos son importantes o deseables en los líderes. De hecho los estudios parecen coincidir en que hay una serie de rasgos asociados, de forma constante, a los líderes con el éxito. Pero sería un error considerar que todo ello es suficiente para explicar un fenómeno tan complejo como el liderazgo, donde juegan un papel esencial factores como las necesidades del grupo o las características concretas de la situación.

El poseer ciertos rasgos solo significa que un individuo puede llegar a ser un líder efectivo, pero además tiene que desarrollar las acciones adecuadas.

Rasgos de la personalidad	
• Impulso	Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen deseo relativamente elevado de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables, persisten en sus actividades.
• Deseo de dirigir	Los líderes tienen fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición de aceptar responsabilidades.
• Honradez e integridad	Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores. Al ser veraces, no engañan y son coherentes con lo que dicen.
• Autoconfianza	Los seguidores buscan en los líderes una ausencia de dudas propias. Por tanto, los líderes necesitan mostrar autoconfianza a fin de convencer a su grupo de la corrección de sus metas y decisiones.
• Inteligencia	Los líderes necesitan ser lo bastante inteligentes como para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, resolver problemas y tomar decisiones.
• Conocimientos relacionados con el puesto	Los líderes efectivos tienen un gran conocimiento de la organización y de los diferentes puestos que la componen, lo que les permite tomar decisiones adecuadas en cada momento.

2. Teorías conductuales

La teoría de los rasgos pretendía demostrar que el liderazgo era una consecuencia de lo que el **líder es**, pero puesto que este enfoque no dio los resultados deseados, el camino que se siguió después se centró en estudiar lo que el **líder hace**, es decir las siguientes teorías dedicaron su atención a estudiar la conducta del líder.

1. **Conductas orientadas hacia las tareas y hacia los empleados**

Estas conductas fueron objeto de estudio desde tres frentes:

A) *Los investigadores de la Universidad de Ohio* trataron de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. A estas dos dimensiones se llamaron:

— **La iniciación de la estructura** se refería al grado en el cual el líder estructura su rol y los roles de los subordinados con el fin de poder alcanzar las metas del grupo. Incluye la conducta tendente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. *El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir los plazos.*

Recuerda

Por Rol se entiende el comportamiento esperado.

— **La consideración** es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. *Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.*

B) *Los estudios sobre liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan* perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con la eficacia en su desempeño. Para ello se centraron también en dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron:

Recuerda

Los mejores resultados de una empresa se obtienen cuando su líder presta la misma atención al empleado que a la producción.

— **Orientación hacia el empleado:** Los líderes daban en este caso mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostrando interés por las necesidades de los subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos.

— **Orientación hacia la producción:** En este caso los líderes tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su intención se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

Los supervisores de grupos de trabajo sumamente productivos tendían a ser personas orientadas hacia la producción y hacia los empleados.

C) *Una investigación posterior realizada por Renis Likert sumó el liderazgo participativo* a los anteriores estudios. Estos líderes propician la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos.

El liderazgo participativo, combinado con metas altas, habilidad técnica, comportamientos de apoyo y líderes que actúan como un vínculo central de la información, se asociaba con una productividad muy elevada y un trabajo de gran calidad, así como escaso absentismo, poca rotación y un porcentaje mínimo de quejas.

Ejemplo

Ejemplo de liderazgo participativo sería:

Richard Terlink, director general de HARLEY-DAVIDSON (fabricante de motocicletas) fomenta la participación de los empleados para elevar la calidad de los productos. Alienta a los empleados a tomar decisiones que contribuyan a superar las expectativas de los clientes, así como a sugerir formas para disminuir los desperdicios, corregir los defectos. La compañía no toma decisiones por medio de comité o consenso, pero sí ofrece a las personas la ocasión de marcar la diferencia presentando sugerencias que influyan en las decisiones.

2. La parrilla del comportamiento

Sus autores son Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron un sistema para la clasificación de los estilos de dirección que denominaron «parrilla de comportamiento».

Estos autores parten de la idea de que toda organización tiene varias características que son universales, es decir que están presentes en cualquier tipo de organización y son las siguientes.

Para saber más

En toda organización están presentes tres elementos:

1. Objetivos.
2. Personas.
3. Jerarquía entre las personas.

A) Objetivos: es imposible concebir una organización sin metas. El objetivo de una organización puede coincidir o no con el objetivo del que trabaja en ella.

B) Personas: no existen organizaciones sin ellas. Aún los procesos más automatizados requieren gente y cuando no la haya no se llamarán organizaciones.

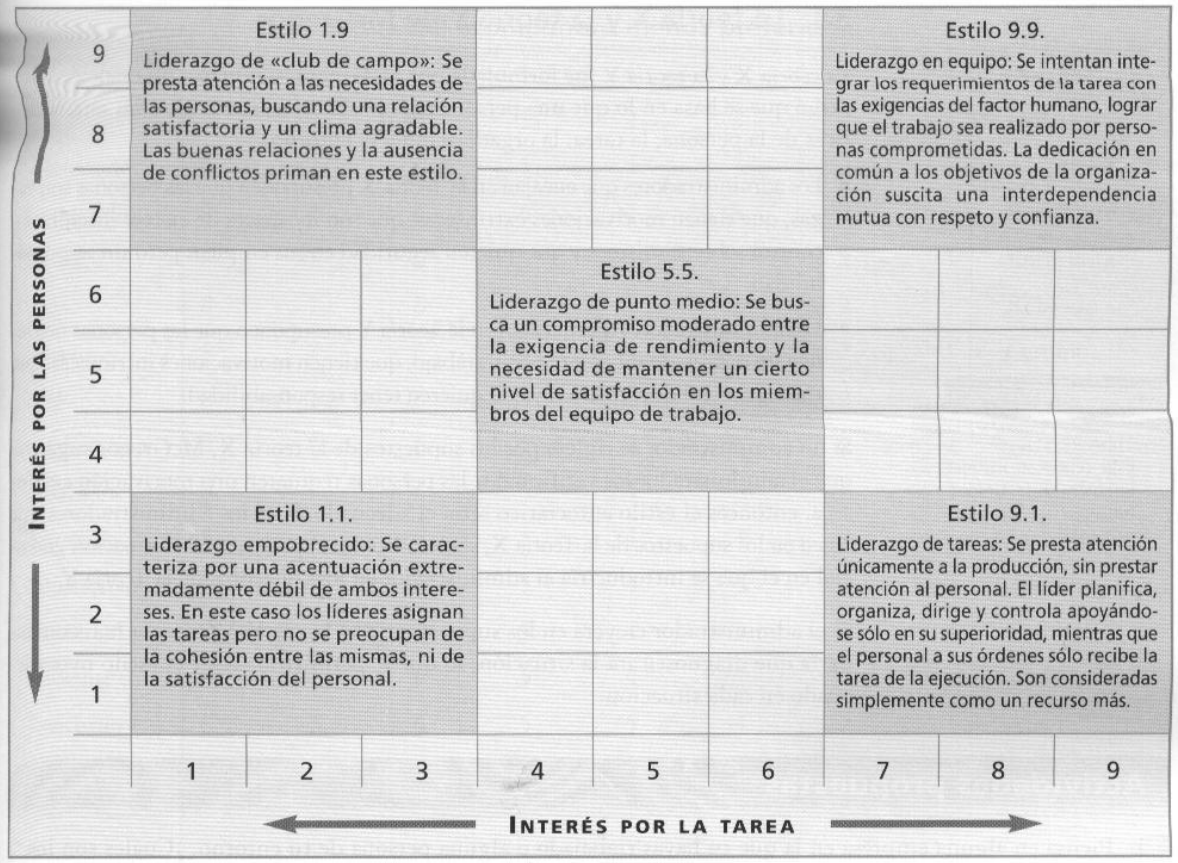
C) Jerarquía: unos dirigen y otros son dirigidos.

Pero según estos autores se pueden distinguir distintos tipos de comportamiento directivo atendiendo a dos dimensiones que son:

— Interés por la producción.

— Interés por las personas.

Blake y Mouton representaron estas dos dimensiones en forma de escalas de 9 puntos sobre los ejes de un sistema de coordenadas, correspondiendo la abscisa al interés por la producción y la ordenada al interés por el personal. De esta forma se obtiene una parrilla que contiene un conjunto de 81 casillas; cada una de las cuales puede caracterizar distintos tipos comportamientos directivos, de los cuales se destacan los cinco siguientes:



Actividades propuestas

3. ¿Qué aspectos caracterizan a un líder con alta calificación en estructura y en consideración?

4. Siguiendo a Blake y a Mounton ¿En qué estilo de liderazgo te incluirías? Argumenta tu respuesta.

3. Teorías situacionales

Las teorías situacionales o de contingencia difieren de las teorías de los rasgos y de las conductuales porque afirman que no existe una forma única de dirigir que sirva para todas las situaciones, sino que se debería elegir el estilo de liderazgo que encaje mejor con la situación concreta presente en un momento dado.

Las teorías situacionales más destacadas son las siguientes:

3.1. La teoría X y la teoría Y de McGregor

La teoría X y la teoría Y fue formulada por McGregor se refiere a un estilo de liderazgo que se basa en lo que una persona supone de otras, sumando a las características de la persona, la tarea, la organización y el entorno.

- Los administradores que encajan en la Teoría X presuponen que las personas son vagas, que tienen motivaciones extrínsecas, que son incapaces de ejercer disciplina o control sobre sí mismas y que quieren seguridad en sus empleos pero sin responsabilidad.
- Los administradores que encajan en la Teoría Y presuponen que las personas no tienen un desagrado inherente por el trabajo, que tienen motivaciones intrínsecas, que tienen control de sí mismas y que quieren tener responsabilidad.

Relaciona:

Esta teoría se estudia también en la Unidad Didáctica de motivación laboral.

Si un administrador se rigiera por los supuestos de la teoría X, McGregor sugeriría que el administrador los verificara; si las personas requieren una motivación extrínseca, entonces el estilo autocrático sería el adecuado. Para los administradores que creen en los supuestos de la Teoría X, sería indicado un programa de formación gerencial en el que se introduciría al administrador en los conceptos de la Teoría Y.

Si el administrador creyera en los supuestos de la Teoría Y, McGregor le recomendaría que diagnosticara la situación, lo que le permitiría elegir el estilo más adecuado en cada situación.

Actividades propuestas

5. Piensa en alguna empresa en la que tu hayas trabajado o alguna persona de tu entorno, ¿Cuáles son los principales instrumentos de motivación que emplean?.
6. Teniendo en cuenta lo anterior ¿Cuál es la concepción predominante en esa empresa respecto a sus trabajadores?

3.2. La teoría de Fidler

Recuerda

Fidler distingue solamente dos estilos de liderazgo:

1. Estilo orientado a las relaciones.
2. Estilo orientado a la tarea.

Fidler considera que el líder tiene un estilo relativamente fijo y no un repertorio de estilos. Fidler distingue dos tipos de comportamientos básicos en el líder:

- *Estilo orientado a las relaciones*: se trata de líderes tolerantes, no directivos, preocupados por las relaciones con los miembros del grupo.
- *Estilo orientado a la tarea*: Se trata de líderes altamente directivos, que indican a los subordinados exactamente lo que deben hacer; son líderes autocráticos, controladores del trabajo.

Por tanto los líderes son más efectivos cuando eligen situaciones que encajan con el estilo que prefieren o cuando modifican la situación para que encaje con el estilo que prefieren.

Fidler elabora la escala del «compañero de trabajo menos preferido» para identificar los estilos preferidos por los administradores.

Escala del «compañero menos preferido»									
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Rechazador	8	7	6	5	4	3	2	1	Aceptador
Comedido	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Cercano
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Antagónico
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Conflictivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonioso
Autoconfiado	8	7	6	5	4	3	2	1	Dubitativo
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Taciturno	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

El cuestionario pide a la persona interrogada (en este caso el líder) que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y describa aquel con quien menos le ha gustado trabajar, clasificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos antagónicos que se le presentan. Fidler piensa que, basándose en las respuestas a su cuestionario, puede determinar el estilo básico del liderazgo de quienes responden al mismo. Así las personas que tienen calificaciones altas en la escala del «compañero de trabajo menos preferido» tienen un estilo de liderazgo orientado hacia las tareas o controlador, activo y estructurado. Los líderes con calificaciones bajas en la escala tienen un estilo de liderazgo orientado hacia las relaciones; permisivo, pasivo y considerado.

Para lograr que el estilo y la situación encajen, el líder debe analizar tres dimensiones de la situación:

1. **Las relaciones entre el líder y los miembros**: se refieren al grado de confianza que el grupo tiene en su líder y si éstos cumplen sus instrucciones de forma voluntaria.

2. **La estructura de la tarea**: se refiere al grado de claridad con el cual está definida la tarea.

3. **La posición de poder**: representa la cantidad de poder oficial que el líder tiene para influir en otros.

En el siguiente cuadro se muestra el tipo de estilo de liderazgo que se requiere para situaciones en las que se combinan estas tres características. Un administrador diagnostica la situación relativa a estas tres dimensiones y después determina si su estilo encaja con la evaluación.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN			ESTILO DE LIDERAZGO
Relaciones entre líder y miembros	Estructura de la tarea	Posición de poder	
BUENAS	ESTRUCTURADA	FUERTE	ORIENTADA HACIA LAS TAREAS
BUENAS	ESTRUCTURADA	DÉBIL	ORIENTADA HACIA LAS TAREAS
BUENAS	NO ESTRUCTURADA	FUERTE	ORIENTADA HACIA LAS TAREAS
BUENAS	NO ESTRUCTURADA	DÉBIL	ORIENTADA HACIA LAS RELACIONES
MALAS	ESTRUCTURADA	FUERTE	ORIENTADA HACIA LAS RELACIONES
MALAS	ESTRUCTURADA	DÉBIL	ORIENTADA HACIA LAS RELACIONES
MALAS	NO ESTRUCTURADA	FUERTE	ORIENTADA HACIA LAS RELACIONES
MALAS	NO ESTRUCTURADA	DÉBIL	ORIENTADA HACIA LAS TAREAS

Actividades propuestas

7. Determina cual sería tu estilo de liderazgo realizando el cuestionario del «compañero menos preferido».
8. Si has trabajado en alguna empresa o conoces a alguien de tu entorno, determina el estilo de liderazgo atendiendo al análisis de las tres dimensiones antes descritas.

3.3. La Teoría de la ruta-meta

Según esta teoría los líderes tratan de influir en la forma en que los subalternos perciben los premios que reciben por alcanzar sus metas y les enseñan caminos para alcanzarlas. Pero esta influencia de los líderes depende de la naturaleza de la situación, las características de la tarea, los subalternos y el entorno.

En principio, el líder elige entre cuatro estilos:

1. **El estilo de dirigente**: El líder indica a los subordinados qué es lo que se espera de ellos y los guía respeto a lo que deben hacer y también les enseña a hacerlo.

2. **El estilo de sustentador**: El líder manifiesta interés por el bienestar de sus subordinados siendo amigable y asequible.

3. **El estilo participativo**. El líder incluye a los subordinados en la toma de decisiones, les consulta sus opiniones respecto a la situación, les pide sugerencias, toma en cuenta esas sugerencias cuando toma una decisión y en ocasiones permite que los subalternos asuman la responsabilidad de realizarlas.

4. **El estilo orientado hacia la realización**: El líder ayuda a los subalternos a establecer las metas, premia la consecución de dichas metas y fomenta que los subalternos asuman la responsabilidad para realizarlas.

El líder empieza por elegir el estilo de liderazgo que encaja con la situación. Pero para ello tiene que evaluar cinco aspectos de la situación y de las personas que intervienen: tarea, autoridad formal del líder, naturaleza del grupo de trabajo, cultura de la organización, capacidades y necesidades de los subalternos.

A continuación el líder tiene que decidir qué estilo responderá mejor a las contingencias del entorno y a las características de los subalternos.

Así pues la aplicación de la teoría de la ruta-meta primero requiere que se evalúe la situación, en particular sus participantes y entorno y después que se determine el estilo de liderazgo más congruente.

Recuerda

En la teoría de la ruta-meta:

1er lugar: se analiza la situación, es decir los participantes y el entorno.

2er lugar: se elige el estilo de liderazgo más acorde.

3.4. La teoría del ciclo de la vida

Paul Hersey y Ken Blanchard elaboraron una teoría en la que identifican dos dimensiones del comportamiento del líder:

A) **El comportamiento relativo a las tareas** se refiere a aquellos comportamientos que el líder especifica como obligaciones de la persona o el grupo, sus actividades y sus responsabilidades, estableciendo metas, organizando, programando, dirigiendo y controlando.

B) **El comportamiento relativo a las relaciones** se refiere a los comportamientos de los líderes respecto a la comunicación, por ejemplo saber escuchar, prestar apoyo, proporcionar información, etc.

La combinación de estas dos dimensiones produce cuatro estilos que son los siguientes:

1. Mandar o Dirigir (1 o S1): Calificación alta en tareas y baja en relaciones. El líder guía, dirige, establece instrucciones concretas y supervisa estrechamente el desempeño.

2. Convencer o Persuadir (2 o S2): Calificación alta en tareas y alta en relaciones. El líder explica sus decisiones, las aclara y convence a los subalternos de que las acepten porque son necesarias.

3. Participar (3 o S3): Calificación baja en tareas y alta en relaciones. El líder traslada bastante responsabilidad a sus seguidores, anima a los subordinados a participar en la toma de decisiones y facilita su colaboración y compromiso.

4. Delegar (4 o S4): Calificación baja en tareas y baja en relaciones. El líder sólo observa y vigila el desempeño de los subalternos, después de depositar en ellos la responsabilidad de las decisiones y su aplicación.

Una vez establecido el comportamiento del líder, es necesario analizar la situación. Esta teoría parte del principio de que la variable más crucial en una situación de liderazgo es la madurez de los seguidores, entendida esta madurez como madurez psicológica:

A) La capacidad para establecer metas altas pero realistas, lo que caracteriza a personas motivadas por el logro.

B) La disposición y habilidad para asumir responsabilidades.

C) La formación o experiencia de un individuo o grupo.

Según estos datos, es posible distinguir cuatro niveles de madurez en el grupo:

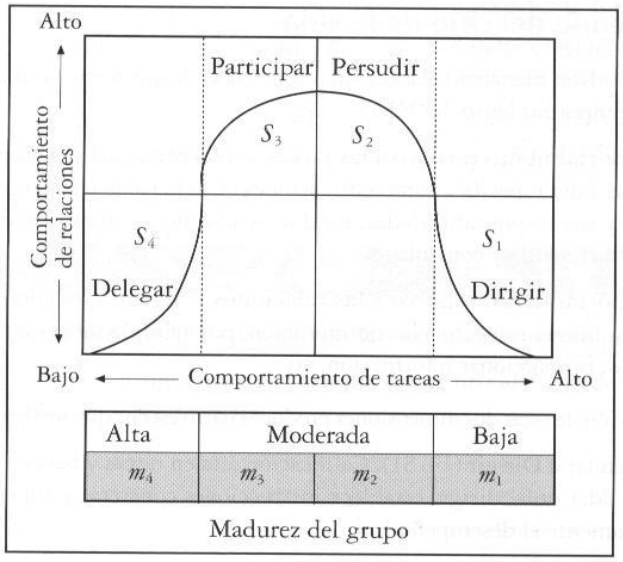
m1: grupo o individuo con baja o nula madurez psicológica y en el trabajo.

m2: grupo o individuo maduro psicológicamente, pero inmaduro respecto al trabajo.

m3: grupo o individuo inmaduro psicológicamente, pero maduro respecto al trabajo.

m4: grupo o individuo maduro tanto psicológicamente como respecto al trabajo.

Es importante señalar que estas variables deben ser consideradas solamente en relación con una tarea específica que ha de ser ejecutada. Es decir, el individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a comportarse con un grado variable de madurez dependiendo de la tarea específica y del objetivo que el líder intenta lograr por medio de sus esfuerzos.



Teoría del ciclo de la vida

Actividades propuestas

9. Cuando una empresa trata de que sus empleados se pongan metas y les ayuda en la consecución de las mismas ¿Cuál es el estilo del líder según la teoría de la ruta-meta?

10. Cuando un líder delega en los demás según la teoría del ciclo de la vida ¿Cuáles son las características de dicho líder?

4. Teorías no situacionales

No todos los autores piensan que el liderazgo efectivo significa adaptar el estilo adecuado a las características de cada situación. Las siguientes teorías no situacionales no analizan si el líder encaja en la situación y son las siguientes:

4.1. La teoría del intercambio

La teoría del intercambio no se centra en el estilo del líder como tal, sino que analiza lo que éste ofrece a sus seguidores y los resultados que se derivan del intercambio. El líder ofrece a sus subordinados recursos, autonomía o participación en la toma de decisiones a cambio de un compromiso mayor con las metas y los objetivos de la organización.

Recuerda

La teoría del intercambio se basa en el cambio mutuo entre líder y subordinado.

4.2. La teoría del condicionamiento operante

En este modelo se pueden distinguir dos elementos básicos:

1. **El comportamiento del líder sugiere las respuestas de los subordinados.** Las respuestas de los subordinados entonces refuerzan, aniquilan o sancionan el comportamiento del líder. Por ejemplo un líder concede a sus subordinados más responsabilidad y autonomía. Ello podría conducir a una mayor productividad a su vez supondría la concesión de más atribuciones.

2. **El comportamiento de los subordinados produce respuestas en otras partes de la organización.** Las respuestas a los comportamientos de los subordinados refuerzan, aniquilan o sancionan el comportamiento. Por ejemplo los subordinados ejercen su autonomía imponiendo demasiadas solicitudes a otros departamentos. Las quejas de estos departamentos, con el tiempo podrían acabar con los comportamientos autónomos de los subordinados.

La crítica que se puede hacer a esta teoría es que premiar el desempeño y sancionar el fracaso no siempre ofrece los resultados deseados, debido a la influencia que ejercen otras personas o factores situacionales.

4.3. La teoría de las atribuciones

La teoría de las atribuciones sugiere que el juicio del líder respecto a sus seguidores está sujeto a las causas a las cuales el líder atribuya los comportamientos de sus subordinados. Las atribuciones del líder pueden estar prejuiciadas. Estas atribuciones afectan al trato que el líder dará a su persona. La justicia y equidad de las atribuciones, a su vez, afectarán a la forma en que el personal perciba al líder, así como a su disposición para seguirle, cooperar y esforzarse.

Para saber más

Se entiende por prejuicio: un juicio previo, formado sin todos los datos.

Este es un modelo pendiente de desarrollo y de comprobación empírica.

Ideas claves UD 9

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	TEORÍAS
El liderazgo como rasgo de la personalidad	• Teoría de los rasgos o teoría del gran hombre: entiende que los líderes tienen ciertas características de la personalidad, sociales y físicas que influyen para que la persona actúe como líder.
El liderazgo como comportamiento (teorías de la conducta)	• Conductas orientadas hacia las tareas y hacia los empleados: la conducta del líder se orienta hacia dos categorías que determinan el comportamiento del líder y que en función de los diversos estudios se denominan: — Iniciación de la estructura — La consideración — Orientación hacia el empleado — Orientación hacia la producción • La parrilla de comportamiento de Blake y Mouton: estos autores parten de la idea de que toda organización tiene varias características que están presentes y consideran que el comportamiento directivo atiende a dos dimensiones, que son: — Interés por la producción — Interés por las personas. Blake y Mouton representaron estas dos dimensiones en forma de escalas de 9 puntos sobre los ejes de un sistema de coordenadas, de forma que obtienen 81 casillas cada una de las cuales puede caracterizar distintos tipos de comportamientos directivos, de los cuales destacan cinco: 1. Liderazgo de «club de campo» 2. Liderazgo empobrecido 3. Liderazgo de punto medio 4. Liderazgo de equipo 5. Liderazgo de tareas.
El liderazgo no situacional (teorías no situacionales)	• La teoría del intercambio: no analiza tanto el estilo del líder sino lo que este ofrece a los seguidores y los resultados que se derivan del intercambio. • La teoría del condicionamiento operante: distingue dos elementos básicos que son: — El comportamiento del líder que da lugar a las respuestas de los subordinados. — El comportamiento de los subordinados que produce respuestas en la organización. • La teoría de las atribuciones: sugiere que el juicio del líder sobre sus seguidores esté sujeto a las causas a las cuales el líder atribuya los comportamientos de los subordinados. Las atribuciones del líder pueden estar prejuiciadas.

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	TEORÍAS
El liderazgo como situación (Teorías Situacionales)	• La Teoría X y la Teoría Y de McGregor: se refieren a un estilo de liderazgo que se basa en lo que una persona supone de otras, sumando a las características de la persona, la tarea, la organización y el entorno. — Los administradores que encajan en la teoría X son personas vagas con motivaciones extrínsecas. — Los administradores que encajan en la teoría Y son personas trabajadoras con motivaciones intrínsecas. • La teoría de Fidler: considera que en el líder se distinguen dos tipos de comportamientos: — Estilo orientado a las relaciones: se trata de líderes tolerantes preocupados por los miembros del grupo. — Estilo orientado a la tarea: se trata de lideres autocráticos y muy controladores del trabajo. • La teoría de la ruta-meta: según esta teoría los líderes tratan de influir en la forma en que los subordinados perciben los premios que reciben por alcanzar sus metas y les ayudan a alcanzarlas, pero esta influencia de los líderes depende de la naturaleza de la situación, de las características de la tarea, de los subalternos y del entorno. El líder puede elegir entre 4 estilos: 1. El estilo dirigente 2. El estilo sustentador 3. El estilo participativo 4. El estilo orientado hacia la realización • La teoría del ciclo de la vida: Paúl Hersey y Ken Blanchard elaboraron esta teoría en la que identifican dos dimensiones del comportamiento del líder: — El comportamiento relativo a las tareas — El comportamiento relativo a las relaciones La combinación de estas dos dimensiones produce cuatro estilos que son: 1. Mandar o Dirigir (1 o S1) 2. Convencer o Persuadir (2 o S2) 3. Participar (3 o S3) 4. Delegar (4 o S4) Una vez establecido el comportamiento del líder es necesario analizar la situación y esta teoría parte del principio de que la variable más crucial es la madurez de los seguidores entendida ésta como «madurez psicológica», distinguiéndose cuatro estilos de madurez.

10 Equipos de trabajo

En las empresas actuales, la inmensa mayoría de las personas trabajan de forma coordinada, casi nadie trabaja totalmente aislado de los demás. En la mayoría de los casos, la consecución de resultados satisfactorios depende de que las personas que trabajan juntas sean capaces de conjugar sus esfuerzos. Por ello, el trabajo en equipo ha adquirido una importancia cada vez mayor.

La clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva. El cambio requerido hoy es la movilización de los recursos humanos para mejorar los resultados en lo que toca a productividad, calidad, creatividad e innovación.

Ya no se puede suponer que se va a lograr un buen trabajo en equipo con tan sólo reunir al suficiente personal con talento para realizar una tarea común, ni siquiera aunque los objetivos estén claros.

El talento individual es indispensable para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, quizá por vez primera las empresas están empezando a darse cuenta de que su talento esta siendo, en el mejor de los casos, infrautilizado y frecuentemente desperdiciado.

Se puede decir que existe un acuerdo casi universal sobre el tipo de cambio que se precisa. El factor que puede establecer la diferencia es el aumento de la participación de todos los miembros de una empresa: arriba, abajo y a ambos lados del organigrama.

BLOQUE V

Conducción y dirección de equipos

Actividades iniciales

1. ¿Te has planteado porque el trabajo en equipo es tan importante?
2. ¿Conoces las ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo?
3. ¿Sabrías identificar los diferentes niveles de funcionamiento del equipo?
4. ¿Conoces los distintos tipos de equipos?
5. ¿Sabrías identificar los roles en un equipo de trabajo?

Al finalizar esta Unidad....

- Diferenciarás equipo de grupo de trabajo.
- Conocerás las ventajas y problemas del trabajo en equipo.
- Serás capaz de identificar las características de un equipo de trabajo.
- Identificarás los niveles de funcionamiento del equipo.
- Serás capaz de distinguir los distintos roles de un equipo de trabajo.

SUMARIO

1. Concepto de equipo de trabajo

2. Ventajas y problemas del trabajo en equipo
- 2.1. Ventajas de los sistemas de trabajo en equipo
- 2.2. Problema que plantea un equipo de trabajo

3. Características de los equipos de trabajo eficaces
- 3.1. Objetivo común
- 3.2. Número reducido de miembros
- 3.3. Organización
- 3.4. Unicidad
- 3.5. Plena participación de los miembros
- 3.6. Confianza, solidaridad y ayuda mutua
- 3.7. Ambiente propicio

4. Niveles de funcionamiento del equipo

5. Tipos de equipos
- 5.1. Empresa con cultura funcional
- 5.2. Empresa con cultura de proceso
- 5.3. Empresa con cultura de proyecto
- 5.4. Empresa con cultura de red00

6. Tipos de roles en el equipo de trabajo
- 6.1. Roles productivos
- 6.2. Roles improductivos
- 6.3. Roles modificables

Desarrollo de contenidos

1. Concepto de equipo de trabajo

Para saber más

Equipar significa tripular, dotar de personal una embarcación. La etimología de la palabra equipo viene de la palabra equipas. Equipar deriva de esquipar, que procede del escandinavo antiguo skipa, (equipar un barco).

Antes de comenzar a dar un concepto de equipo de trabajo conviene diferenciar entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, que han sido términos utilizados prácticamente de forma sinónima, cuando realmente no lo son.

- **Un grupo de trabajo** es en el que se interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.
- **Los equipos de trabajo,** sin embargo, interactúan laboralmente de forma colectiva para obtener metas comunes, generan sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados, asumen responsabilidades individuales y mutuas y finalmente las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan de cara a la mejor consecución de los objetivos compartidos.

Ambos términos se utilizan para designar diversos grados de organización. El equipo está más y mejor organizado que el grupo, pues sus miembros tienen unas funciones muy bien delimitadas y desempeñan tareas claras y definidas.

De este modo, podemos decir que todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo; esto es, un equipo de trabajo es un grupo pequeño de sujetos que mantienen un contacto permanente y realizan una acción coordinada. No obstante los grupos pueden convertirse en equipos siempre que todos los miembros trabajen en la consecución de un objetivo común, es decir, siempre que los integrantes del grupo aúnen sus esfuerzos y habilidades hacia la consecución de unos objetivos compartidos y no actúen como individuos aislados.

Por tanto se puede decir que se está **trabajando en equipo** cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de forma responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente.

Ejemplo

En un equipo de fútbol, los resultados de éste ya sean de éxito o fracaso, no dependen de la actuación individual de alguno de sus componentes, sino del trabajo realizado en conjunto por todos y cada uno de sus miembros, si bien es preciso que cada uno en su puesto tenga conocimiento de la labor que ha de desempeñar.

En el trabajo en equipo se produce lo que se conoce como **sinergia** que significa que: «el total del esfuerzo del equipo es mayor que la suma de las contribuciones individuales».

Para poder hablar de equipo es preciso que estén presentes una serie de elementos:

1. **El equipo es un grupo de personas:** tiene una entidad diferente de la suma de los individuos que lo componen. Para que varias personas formen

un equipo es preciso que se establezca entre ellas una interrelación que les lleve a lograr un objetivo común.

2. **Dotado de una finalidad común:** El objetivo común es la razón por la que las personas se reúnen en el equipo.
3. **Con una existencia propia:** el equipo tiene su propia vida y sus propios problemas, dificultades, éxitos, alegrías, etc.
4. **Con un dinamismo y una historia propios:** este dinamismo obedece a unas leyes generales de todos los grupos, pero cada equipo lo vive de una manera y en unas circunstancias diferentes.
5. **Que depende estrechamente de las relaciones interpersonales que se establecen entre sus miembros.**

Recuerda

Los elementos que deben estar presentes en un equipo son:

1. Grupo de personas.
2. Finalidad común.
3. Dinamismo e historia propia.
4. Existencia propia.
5. Relaciones interpersonales entre sus miembros.

Los equipos ayudan a las organizaciones a generar sinergias en la ejecución de trabajos importantes, especialmente en las condiciones siguientes:

- Los equipos funcionan mejor cuando no se cuenta con un individuo experto, clarividente a la hora de solucionar el problema. En esos casos, los equipos tienden a elaborar mejores juicios que un individuo normal actuando solo.
- Los equipos son mejores para trabajos complejos en los que se pueden subdividir las tareas y compartir la información. Está demostrado que son más exitosos que los individuos trabajando por separado.
- Los equipos funcionan mejor en situaciones de riesgo, por su tendencia a adoptar decisiones más extremas y, en ocasiones, comportarse de forma más creativa e innovadora que los individuos aisladamente.

Actividades propuestas

1. ¿Qué tareas propias del ciclo formativo que estás estudiando se harían de forma más eficaz en equipos de trabajo?
2. Pon algún ejemplo de sinergias que se producen como consecuencia del trabajo en equipo.

2. Ventajas y problemas del trabajo en equipo

2.1. Ventajas de los sistemas de trabajo en equipo

Se puede hablar de ventajas del trabajo en equipo de dos tipos:

A) Ventajas de los sistemas de trabajo en equipo con respecto a la empresa.

B) Ventajas de los sistemas de trabajo en equipo con relación a los individuos.

Relaciona

El trabajo en equipo es uno de los factores motivadores más importantes los cuales se analizan en la Unidad Didáctica 13.

A) Con respecto a la empresa

— **Mayor nivel de productividad**, tanto en el ámbito individual, al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo de forma más eficaz, ya que los resultados obtenidos por el grupo, cuando éste funciona como un verdadero equipo, serán superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros trabajando individualmente; todo ello motivado por el efecto sinérgico al que antes se ha hecho referencia. El equipo puede desarrollar una tarea compleja e interdependiente que una sola persona no podría realizar.

— **Atmósfera de trabajo más estimulante**, al perderse el miedo a la crítica, conocer los objetivos que se persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.

— **Comunicación más eficaz**, al haberse establecido un sistema de comunicaciones directas y haberse reducido la intimidación de los miembros. Los equipos pueden desarrollar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varias unidades de tareas interdependientes.

Para saber más

Tareas interdependientes son aquellas que se relacionan o que dependen unas de otras.

— **División más precisa del trabajo**, al no ser el jefe sino el equipo, quien asigna las tareas, cada miembro realiza el trabajo que más le interesa y para el que está mejor preparado.

— **Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo**, al ser éstos conocidos y aceptados por todos los miembros que, además conocen cómo las metas el equipo se relacionan con los objetivos organizativos. Los equipos resultan útiles para la implantación de decisiones complejas.

— **Mejora de la satisfacción a todos los niveles**, al poder satisfacer más fácilmente los miembros del equipo sus necesidades superiores. Como consecuencia de ello disminuyen aspectos indeseables en toda organización como la rotación y el absentismo.

B) Con relación a los individuos

— **Satisfacer la necesidad de afiliación**, es decir, necesidad de amistad, de relación personal, de calor humano, al sentirse miembro de un grupo y ser aceptado por los demás componentes del mismo por sus propios valores.

— **Aumentar la seguridad personal**, ya que las decisiones que se hayan tomado, se habrán discutido y analizado por todo el equipo que, por otro lado, respaldará y apoyará las acciones que lleve a cabo cada uno de sus miembros. Los grupos pueden contribuir a aumentar la sensación de seguridad y de poder para hacer frente a un problema o enemigo común. Los equipos también son útiles para superar mejor los momentos de desánimo, falta de motivación, inseguridad, ansiedad, aburrimiento, sensación de impotencia etc.

— **Desarrollar y/o reforzar la percepción de la propia identidad**, ya que en el equipo se recibirán alabanzas y críticas desinteresadas, lo que permitirá a todos y cada uno de sus miembros conocerse mejor a sí mismos, conocer sus puntos fuertes y débiles. Supone un medio de desarrollar, reforzar o

confirmar un sentimiento de identidad y de mantenimiento de la autoestima. A través de la pertenencia a un equipo, una persona puede desarrollar o ver confirmado su sentimiento de lo que él es, etc.

— **Conocer y contrastar la realidad**, ya que cada miembro del equipo aportará los datos de que disponga sobre el tema que se está tratando y como *consecuencia*, todos los participantes tendrán una visión más completa del problema abordado.

— ***Estimular la creatividad***, ya que al favorecer la participación de todos y cada uno de los miembros, y al haber eliminado la intimidación, los componentes del equipo se sienten libres e incluso estimulados, a aportar nuevas ideas por lo que se favorece el hallazgo de soluciones creativas a los problemas planteados Los equipos pueden ser utilizados para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información se encuentra inicialmente dispersa entre varias personas y/o cuando resulta necesario un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.

Recuerda

El trabajo en equipo tiene ventajas, pero también inconvenientes que hay que evitar.

2.2. Problemas que plantea un equipo de trabajo

No obstante, a pesar de las ventajas es preciso recordar que trabajar en equipo no es fácil. Los principales **problemas que plantea un equipo de trabajo** son:

- Sin duda el mayor problema consiste en **conseguir que el equipo cumpla tanto las tareas específicas** para las cuales fue creado, como que satisfaga las necesidades psicológicas de sus miembros.
- El segundo problema radica en **crear un espíritu de equipo y de cooperación en el interior del grupo**, así como condiciones entre los equipos de una misma organización que refuercen la productividad de cada uno de ellos sin destruir las relaciones intergrupales. Este problema se presenta debido a la tendencia de los grupos a identificarse y comprometerse con sus propios objetivos, tareas y normas, de tal manera que suelen convertirse en competidores de los otros grupos.

Actividad propuesta

3. Poner algún ejemplo práctico de los problemas o de los inconvenientes que plantea el trabajo en equipo.

3. Características de los equipos de trabajo eficaces

Para que un equipo de trabajo resulte eficaz, es preciso que reúna una serie de características, que son las siguientes:

Recuerda

Las características de los equipos de trabajo eficaces son:

1. Objetivo común.
2. Número reducido de miembros.
3. Organización.
4. Unicidad.
5. Plena participación de los miembros.
6. Confianza, solidaridad y ayuda mutua.
7. Ambiente propicio.

3.1. Objetivo común

Los miembros del equipo deben compartir unos objetivos comunes que traten de integrar las necesidades más importantes de éstos.

Los objetivos del equipo no deben resultar incompatibles con los objetivos individuales de cada uno de sus miembros, para que, de esta forma puedan aceptarlos y comprometerse en su consecución, a la vez que obtienen un sentimiento de propiedad y de responsabilidad en las tareas que realizan.

La convergencia en los objetivos del equipo se consigue gracias a que los miembros, por una parte, practican una comunicación abierta mediante la cual pueden expresar sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos, y por otra parte, realizan un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.

3.2. Número reducido de miembros

Aunque no existe acuerdo en cuanto el número mínimo de personas requeridas para formar un equipo, ni tampoco cuál sería el número máximo, si existe cierta unanimidad entre los distintos autores en que ese número tiene que ser reducido.

El tamaño del equipo tiene especial relevancia si tenemos en cuenta que cuantas más personas conformen el equipo, menos serán las posibilidades y el tiempo de que dispongan cada una de ellas para expresar sus ideas y opiniones y en definitiva, para participar en las decisiones que afectan al equipo.

Ahora bien, en cuanto a la composición del equipo, no basta con que el número de integrantes sea reducido, sino que, además, este pequeño número de personas debe poseer los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias.

3.3. Organización

Recuerda

El rol es un comportamiento esperado

El equipo no es una unidad desorganizada, sino que presenta una clara estructura que esta basada:

- En un sistema de roles, centrados tanto en las funciones como en las tareas.
- En unas relaciones sociales.
- En unas normas de funcionamiento bien definidas y aceptadas por todos.
- En un sistema de comunicaciones abiertas que permitan por una parte, la integración del equipo y la creatividad de sus miembros y por otra parte, expresar sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos.
- Se precisa además de un liderazgo acorde con la situación que sepa crear una atmósfera que promueva la participación de todos los miembros y anime a trabajar por el logro de los objetivos fijados de antemano.

3.4. Unicidad

El equipo de trabajo es una organización social única e irrepetible; esto es, al igual que cada persona es única e irrepetible, en el sentido de que tiene una especial motivación para el trabajo; ha adquirido una socialización concreta y posee unos conocimientos, aptitudes y habilidades que le son propias; cada equipo de trabajo es tan único como las personas que lo forman.

Así por ejemplo, cuando algún miembro del equipo se separa y es sustituido por cualquier otra persona, los resultados del equipo varían en relación con la dinámica anterior.

3.5. Plena participación de los miembros

No cabe duda de que la clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva.

En los equipos de trabajo que funcionan se da una amplia y total participación de todos los miembros, no sólo en la ejecución de las tareas, sino también en las decisiones que se adoptan.

La toma de decisiones se realiza de forma consensuada y no mediante votación o imposición de alguno de los miembros. En este sentido el líder desempeña un papel primordial, ya que debe facilitar el desarrollo del proceso, procurando que todos conozcan perfectamente el asunto a tratar y dirigiendo en todo momento la discusión.

En ocasiones es inevitable que se originen conflictos interpersonales como consecuencia de intereses, actitudes y/o comportamientos contrapuestos entre los distintos miembros. La resolución de estos conflictos debe basarse en la negociación y no en prácticas autoritarias, de forma que se conviertan en algo positivo y beneficioso, aprovechándolos como un elemento más para la creatividad del equipo.

3.6. Confianza, solidaridad y ayuda mutua

El equipo de trabajo se basa en la confianza de sus miembros, en la solidaridad y en la ayuda mutua. En efecto, los miembros del equipo trabajan rodeados de un clima de confianza, pues entre ellos existe un conocimiento interpersonal que permite que cada uno reciba apoyo socioemocional del resto. Asimismo, entienden que la forma más fácil de conseguir los objetivos fijados no es realizando el trabajo independientemente y compitiendo entre sí, sino a través de le ayuda mutua y la solidaridad.

Bajo estas condiciones, el trabajo se lleva a cabo en un clima de auténtica cooperación, en donde se anteponen las necesidades del colectivo a las necesidades individuales.

Recuerda

En el trabajo en equipo deben anteponerse las necesidades del colectivo a las necesidades individuales.

3.7. Ambiente propicio

Un equipo eficiente precisa un ambiente confortable y tolerante en las discrepancias, que promueva la crítica constructiva. Habrá, en este sentido, mayor probabilidad de que se logre el trabajo en equipo si la dirección crea un ambiente que lo apoye. Repercutirá en un incremento de la productividad, creatividad y satisfacción, efectos que debe perseguir el trabajo en equipo.

Actividad propuesta

4. ¿En qué situaciones es más recomendable el trabajo individual frente al trabajo en equipo, por muy eficaz que éste sea?

4. Niveles de funcionamiento del equipo

Para saber más

La eficacia del equipo depende de:

1. Objetivos bien definidos.
2. Organización eficaz del trabajo.
3. Clima afectivo que facilite la satisfacción de todos los miembros.

Todo equipo de trabajo funciona a tres niveles distintos:

A) **Nivel de contenido**: viene definido por el objeto para el que se reúne el equipo. La naturaleza de este objetivo determina también la naturaleza del equipo y su estructura. El objetivo es la fuerza dinamizadora del equipo. En este nivel de funcionamiento *el equipo debe*: definir con claridad sus objetivos, concretar las estrategias y los medios para alcanzarlos y apoyar a los miembros para que tomen conciencia de los objetivos.

B) **Nivel de procedimiento**: viene definido por la organización de los recursos internos del equipo para conseguir los objetivos. Comprende las normas que el equipo se fija, las técnicas que emplea para llevar la discusión y llegar a soluciones o conclusiones y la distribución de responsabilidades. En este nivel de funcionamiento, *el equipo debe*: organizarse eligiendo un moderador, un secretario, etc; trazarse un plan de trabajo, establecer unas reglas y normas de funcionamiento interno.

C) **Nivel socioemocional o afectivo**: viene definido por los fenómenos de orden afectivo que se dan en la interrelación personal. Cada miembro del equipo se encuentra implicado en una red de fuerzas más o menos inconscientes, cuya resultante es el comportamiento observable y las actitudes que adopta ante cada miembro del equipo y ante la tarea a realizar. Este nivel comprende fenómenos afectivos que se viven sin que con frecuencia sean reflexionados. Son fenómenos de orden afectivo: el tono de las intervenciones, la intensidad de la participación, la audiencia que se busca, el momento en que se hace la intervención, la dirección de las intervenciones, las reacciones emocionales a lo largo de la reunión, etc. En este nivel de funcionamiento, *el equipo debe*: crear un clima de acogida y confianza mutua, facilitar los mecanismos que favorezcan la cohesión afectiva, promover la conciencia de grupo en todos sus miembros, fomentar relaciones interpersonales basadas en la comunicación y la apertura a los demás, así como las actitudes de aceptación y comprensión.

El coordinador del equipo debe tener presentes los tres niveles y poner los medios para satisfacer las necesidades que nacen de cada uno de ellos, porque es necesaria una organización eficaz, pero al mismo tiempo también se requiere un clima que satisfaga a todos los miembros del equipo.

Muchos jefes no aciertan con el equipo porque en su obsesión por la eficacia olvidan dar satisfacción a las personas.

Actividad propuesta

5. Imagina que formas parte de un equipo en el que se trabaja sobre el eslogan más adecuado para una campaña de publicidad. Identifica los distintos niveles de funcionamiento del equipo.

5. Tipos de equipos

No todas las empresas necesitan el mismo tipo de equipo. En cada caso, según el modelo o cultura organizativa de la empresa, se requiere un tipo u otro de equipo.

Básicamente se puede establecer la clasificación siguiente:

Tipos de empresa	Tipos de equipos
A) Cultura funcional	A) Equipo en paralelo
B) Cultura de proceso	B) Equipo en proceso
C) Cultura de proyecto	C) Equipo de proyecto
D) Cultura red	D) Equipo en red

5.1. Empresa con cultura funcional

Es el tipo de organización predominante en la mayoría de las empresas. Son empresas organizadas por departamentos con especialización funcional, que no suelen desarrollar tecnologías innovadoras, aunque, muchas veces, apliquen las últimas innovaciones con el objeto de mejorar sus productos o servicios con los cuales se sienten identificados.

El tipo de equipo de trabajo de las culturas funcionales es el **equipo en paralelo**, creado para resolver problemas concretos que afectan a diferentes departamentos. Los miembros de este equipo pertenecen al mismo, además de realizar su trabajo normal. La duración de los trabajos suele ser corta.

5.2. Empresa con cultura de proceso

En este tipo de organizaciones el éxito de la empresa se mide por la satisfacción del cliente. El equipo encargado de un proceso es responsable de éste en su totalidad, siendo completo su compromiso con la calidad obtenida en dicho proceso. Los equipos de trabajo en este tipo de cultura son los **equipos de proceso** que tienen carácter permanente y sustituyen prácticamente al trabajo individual. Se busca la mejora continua del proceso y, por tanto, la máxima satisfacción del cliente.

5.3. Empresa con cultura de proyecto

Se suelen dar en empresas con productos de ciclo de vida corto, donde hay que posicionarse rápidamente en el mercado para obtener beneficio. El propósito de estas organizaciones es dominar el mercado, por lo que deben ser rápidas, ágiles y flexibles.

Los **equipos de proyecto** exigen una dedicación completa de sus miembros. El equipo se suele componer de diversos especialistas que aportan sus conocimientos e ideas al proyecto y que, en su mayor parte, pertenecen al equipo a lo largo de toda la ejecución del proyecto. Los miembros realizan labores comunes colaborando con sus conocimientos e ideas.

5.4. Empresa con cultura red

Se forman al unirse empresas y/o particulares para desarrollar un negocio, aportando cada uno parte de las capacidades y conocimientos que éste requerirá. Los miembros se reúnen el tiempo necesario para aportar lo que se espera de ellos.

Los **equipos en red** requieren de sus miembros la participación a tiempo completo. La pertenencia al equipo es por corto tiempo, raramente durante todo el trabajo. Generalmente, los miembros aportan su trabajo como parte del proyecto, existiendo poca colaboración entre ellos para realizar las labores comunes.

Actividad propuesta

6. Pon un ejemplo de los distintos tipos de empresas que acabamos de estudiar y del tipo de equipo más conveniente para cada una de ellas.

6. Tipos de roles en el equipo de trabajo

Relaciona

Hablábamos de los roles en la Unidad Didáctica nº 8 sobre Dirección y Liderazgo.

Es muy importante conocer cuál es la contribución de cada individuo al equipo. Cada uno de los miembros de un equipo tiende a contribuir de una manera característica. Mientras que unos introducen ideas, otros se encargan de los asuntos prácticos; otros actúan como evaluadores y juzgan qué ideas u opiniones están bien fundadas. La combinación de estas contribuciones influye de manera decisiva en el resultado. Cuando varias personas realizan el mismo tipo de contribución, tienden a minar sus aportaciones mutuamente. Ésta es la razón por la cual la gente creativa no genera equipos creativos. En tales circunstancias, cada miembro del equipo sentirá un apego excesivo a sus propias ideas y será muy difícil alcanzar algún acuerdo. Por el contrario, aquellos individuos cuyas contribuciones se complementan tienen la ventaja de crear, generalmente, equipos equilibrados que funcionan bien.

Podemos, pues, denominar como rol al comportamiento esperado por parte de un individuo. En los equipos no existen personas neutras, todos desempeñan algún rol.

A veces, los escogemos nosotros mismos, pero otras veces es el propio grupo quien nos los atribuye, y puede, por tanto suceder que no concuerde el propio deseo con la expectativa del grupo.

Los principales tipos de roles son: roles productivos, roles improductivos y roles modificables.

6.1. Roles productivos

Son todos aquellos que favorecen la comunicación entre los miembros del equipo y como consecuencia, su eficacia. Los más frecuentes, entre estos roles son:

- El **coordinador**. Es la persona que trata de mantener abiertos los canales de comunicación dentro del grupo, motivando y facilitando la participación de los miembros del mismo. Promueve la toma de decisiones y aclara las metas a alcanzar. Suele ser una persona sagaz, razonable e integradora de las ideas de los demás; de aspecto discreto, tranquilo y reflexivo, buen emisor y buen oyente, maduro y seguro de sí mismo. No es necesariamente el miembro más inteligente y creativo del grupo.
- El **investigador**. Es la persona que busca informaciones autorizadas y los hechos pertinentes a los problemas para los que el grupo busca una solución. Suele tomar nota de todo lo que dicen los demás, incluso de lo que dice él mismo. No le gusta atender a rituales y pasatiempos; solo está disponible para los asuntos serios.
- El **armonizador**. Se encarga, habitualmente del mantenimiento de la solidaridad entre los miembros del grupo. Media entre sus diferencias, intenta la reconciliación y trata de rebajar la tensión en situaciones de conflicto. Suele ser sociable, apacible, perceptivo y servicial. Es buen oyente e impide los enfrentamientos. Trata de comprender todos los puntos de vista. Le disgustan los extremismos y trata de que haya cooperación entre todos los miembros del equipo. Reconoce las diversas contribuciones de los demás miembros y procura integrar a la gente a las actividades a pesar de las diferencias que pudieran existir. Se muestra indeciso en situaciones importantes.
- El **secretario**. Se encarga de la ejecución de las tareas rutinarias, de la distribución del material, etc. Asimismo se puede encargar de registrar los distintos aspectos que se van tratando en el grupo. Suele ser disciplinado, leal y eficiente. Busca los errores y las emisiones. Realiza los trabajos en el plazo establecido.
- El **cerebro**. Es creativo, imaginativo, innovador, independiente y prefiere trabajar a su ritmo. Resuelve problemas difíciles. Busca nuevas alternativas. Formula preguntas, busca informaciones. Es crítico constructivo.
- El **evaluador o esclarecedor**. Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud desde de una perspectiva normativa. Se preocupa por establecer y verificar que se cumplan las reglas y los reglamentos. Es bueno para examinar detalles y asegurarse de que se evitan las imprecisiones. Suele carecer de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Vuelve a enunciar una cuestión o una solución para aclarar mejor o sintetizar la discusión.

Recuerda

La crítica constructiva se caracteriza por:

1. Se centra en los hechos.
2. No se presenta de forma hiriente hacia la parte que se critica.
3. Se muestra franqueza en la exposición de la misma.

Para saber más

La percepción del rol es la visión de la manera en que se supone que no debe actuar en una situación determinada.

Basados en una interpretación de la forma en que creemos que debe ser nuestro comportamiento, desarrollamos ciertos tipos de conductas.

Esta percepción procede de estímulos externos como amigos, películas, libros, televisión.

- El **especialista**. Solo le interesa un área de conocimientos. Cumplidor del deber. Aporta cualidades o conocimientos técnicos específicos. Contribuye con sus ideas solo cuando se trata de un área determinada que conoce bien. Trata de informar al equipo con datos y aportaciones oportunas.

- El **promotor**. Es bueno para adoptar ideas de los creadores, innovadores y encontrar los recursos para promoverlas. Su principal debilidad es que no siempre tiene la paciencia y las habilidades de control para asegurarse de que haya un seguimiento detallado de las ideas.

- El **impulsor**. Le gusta establecer los procedimientos operativos para que las ideas se hagan realidad. Fija metas, establece planes, organiza a la gente y crea sistemas para cerciorarse de que dichos planes se cumplen dentro de las fechas límite.

- El **reportero**. Tiene capacidad de escucha y no tiende a imponer su punto de vista sobre las demás personas. Tiende a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones. Estimula, pues, al equipo a buscar información adicional y lo desalienta de tomar soluciones precipitadas.

- El **defensor**. Tiene fuertes convicciones acerca de la forma en que se deben hacer las cosas. Defenderá y peleará las batallas del equipo con las personas externas mientras, al mismo tiempo, brinda un fuerte apoyo a los miembros internos. Los defensores son importantes porque proporcionan estabilidad al equipo.

- El **trabajador**. Son personas que trabajan duro y su trabajo constituye una amenaza para los demás puesto que establece un alto rendimiento.

6.2. Roles improductivos

Son aquellos que frenan el proceso de comunicación y, por tanto, la evolución del grupo. Entre otros, podemos comentar los siguientes:

- El **atacante**. Es una persona enérgica, de mirada fija que nunca sonríe, salvo cuando él destaca los puntos a considerar. Su posición es de total intransigencia. No está con nadie, sino frente a todos. Suele minimizar a los demás, desaprobando sus valores y acciones. Es importante que el coordinador fortalezca la posición del grupo, a través del aumento de la integración del mismo, frente a los ataques de esta persona.

- El **fanfarrón**. Llama la atención sobre sí mismo de diversas maneras a menudo haciendo alarde, comentado sus realizaciones personales, etc. Puede llevar al grupo, si éste se fía de sus fanfarronadas a confiar en él y en consecuencia al desastre. El coordinador debe poner los medios para que el grupo se dé cuenta de su actitud y no se deje influenciar por la misma.

- El **payaso**. Presenta una falta de asimilación de los procesos del grupo. Su conducta puede distraer a los miembros del grupo de los asuntos verdaderamente importantes. El coordinador debe dejar claro que el buen humor es un arma que favorecerá el funcionamiento del equipo, pero que las continuas «payasadas» solo le pueden perjudicar.

Para saber más

La expectativa de rol es la forma en que otras personas creen que se debe actuar en una situación determinada.

- El **opositor**. Adopta la postura de oponerse a todo. Es una persona muy negativa, resistente, frecuentemente en desacuerdo, aunque no tenga razones objetivas para ello. Es importante que el coordinador le obligue, suave y discretamente, a razonar sus oposiciones de forma que el grupo pueda llegar a entenderlo realmente.

- El **charlatán**. Es el que emplea la más mínima oportunidad de tener un auditorio para comenzar a hablar y desde ese momento retiene la palabra, saltando de un tema a otro. No suele reparar en nada, aunque mira constantemente a todas partes. Sin tensiones ni agresividad, el coordinador debe buscar en cada caso el momento más oportuno para retirarle la palabra.

- El **pelota**. Es rechazado siempre por el resto del equipo. Gira siempre en torno al jefe buscando su aprobación; está atento a manifestar su conformidad con todo lo que el jefe señala; hace de «chivato», informando de todo lo que sucede, etc. Este tipo de actuaciones genera mucha agresividad en el resto de los compañeros.

- El **instigador y el primo**. Son roles complementarios. Mientras que el instigador es especialista en «lanzar la piedra y esconder la mano», el primo carga siempre con todas las culpas.

- La **víctima y el matón**. La víctima suele ser una persona que se desvía de las normas del equipo. Puede tener un defecto físico o simplemente ser percibido como «diferente». Por ejemplo, una voz demasiado aguda, una forma de vestir determinada, etc. El matón sería lo contrario a la víctima. Puede basar su poder en la fuerza física. Otras veces, el matón basa su rol en un grupo ajeno al marco laboral.

Recuerda

El conflicto de roles viene definido por la situación en que un individuo se encuentra por la existencia de expectativas de papeles divergentes.

6.3. Roles modificables

Algunos roles que, inicialmente, pueden corresponder a personas improductivas; pero si el coordinador sabe actuar correctamente, conseguirá recuperarlos como miembros valiosos del equipo. Esto ocurre por ejemplo, con:

- El **sumiso**. Suele buscar ayuda como resultado de su propia inseguridad, de su confusión personal. Es preciso fortalecer su autoestima, de forma que poco a poco se vaya independizando de los miembros más fuertes del grupo y adoptando y defendiendo sus propias opiniones.

- El **tímido**. Suele ser una persona complaciente, que casi siempre está sonriendo y no suele intervenir nunca. No fuma ni hace cosa alguna que pueda molestar a los demás. Sin embargo, muchas de las mejores ideas de los equipos surgen de los tímidos. Con ellos hay que actuar de forma similar a los sumisos.

En general, el papel del coordinador, que es el que convendría que asumiera un superior; aunque no siempre es así, deberá ser el facilitador de las relaciones dentro del equipo, poniendo los medios para que este pueda llegar a madurar y a alcanzar los niveles esperados de eficacia. Para ello, apoyará la actuación de las personas que asuman roles productivos y evitará o frenará la de quienes adopten algunos de los improductivos.

Sin embargo, en este último caso, el coordinador no debe olvidar nunca que no es él quien debe enfrentarse abiertamente a quienes estén obstaculizando el funcionamiento del equipo. *Es el grupo quien debe hacerlo.* De otra forma nunca se conseguirá llegar a la madurez del equipo. En ningún caso el coordinador deberá ser un «padre protector» que elimina los obstáculos del camino. Debe apoyar y ayudar a su equipo para que este pueda alcanzar sus objetivos.

Actividad propuesta

7. Tu clase es un equipo de trabajo. Identifica el rol que desempeñas en la misma y el de tus compañeros y profesores.

Ideas claves UD 10

CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

Conjunto de personas que tratan de alcanzar unos objetivos previamente fijados, contribuyendo de forma responsable y entusiasta a la realización de la tarea y apoyándose mutuamente.

- **Elementos presentes en el equipo de trabajo:**
  - — Grupo de personas
  - — Finalidad común
  - — Existencia propia
  - — Dinamismo e historia propia
  - — Relaciones interpersonales

- **Ventajas del trabajo en equipo:**
  - — Con respecto a la empresa
  - — Con respecto a los individuos

  El trabajo en equipo también genera unos inconvenientes.

- **Para que los equipos de trabajo sean eficaces han de reunir unas características:**
  - — Objetivo común
  - — Número reducido de miembros
  - — Organización
  - — Unicidad
  - — Plena participación
  - — Confianza, solidaridad y ayuda mutua
  - — Ambiente propicio

- **El equipo de trabajo funciona a tres niveles distintos:**
  1. Nivel de contenido
  2. Nivel de procedimiento
  3. Nivel socio-emocional o afectivo

- **Hay distintos tipos de equipos según los tipos de empresas:**
  - A) Equipo en paralelo cuando son de cultura funcional
  - B) Equipo en proceso si son de cultura de proceso
  - C) Equipo de proyecto si son de cultura de proyecto
  - D) Equipos en red si son cultura red

- **Dentro del equipo de trabajo se distinguen distintos roles:**
  1. Roles productivos
  2. Roles improductivos
  3. Roles modificables

11 Reuniones con el equipo de trabajo

Para el buen funcionamiento de un equipo, es necesario reunirse. Sin embargo, reunirse puede ser —en exceso— un riesgo, no sólo por la insatisfacción y estrés que genera, sino sobre todo por el gasto excesivo de tiempo y energía que puede conllevar.

Dada la importancia de las reuniones en el funcionamiento ordinario de los equipos de trabajo, convendrá analizar las razones por las cuales es necesario reunirse, conocer los principios que hacen de una reunión un encuentro efectivo, y sobre todo, convendrá conocer con detenimiento su dinámica para que las reuniones supongan una oportunidad para el crecimiento y desarrollo de la organización y no un riesgo de inoperancia.

BLOQUE V

Conducción y dirección de equipos

Actividades iniciales

1. ¿Sabrías decir porque son tan importantes las reuniones?
2. ¿Te has planteado cuales son los objetivos de las reuniones?
3. ¿Conoces las fases de una reunión?
4. ¿Sabrías solucionar los problemas que plantea una reunión?

Al finalizar esta Unidad....

- Diferenciarás las fases de una reunión.
- Serás capaz de identificar los objetivos y tipos de reuniones.
- Conocerás como se prepara y cierra una reunión.
- Distinguirás el perfil del coordinador de una reunión.

SUMARIO

1. Importancia de las reuniones de trabajo

2. Objetivos de las reuniones

3. Tipos de reuniones

4. Fases de la reunión
- 4.1. Convocatoria
- 4.2. Saludo y toma de contacto
- 4.3. Planteamiento del problema
- 4.4. Discusión de alternativas
- 4.5. Cierre de la discusión
- 4.6. Acta y seguimiento de los acuerdos de la sesión

5. Preparación de las reuniones
- 5.1. Periodicidad y convocatoria
- 5.2. Participantes
- 5.3. Elección de tiempo y lugar
- 5.4. Orden del día y preparación del tema

6. Cierre de las reuniones

7. Perfil del coordinador de una reunión
- 7.1. Principales características del coordinador de la reunión
- 7.2. Aspectos fundamentales en la dirección de una reunión

8. Problemas que surgen en una reunión y como solucionarlos

Desarrollo de contenidos

1. Importancia de las reuniones de trabajo

En la actualidad el crecimiento de una organización y de sus empleados va estrechamente unido al trabajo en equipo, ya que en el mismo se utiliza todo el potencial de las personas. Sin duda, para coordinar este trabajo en equipo son imprescindibles las **reuniones**.

La reunión es el lugar donde el equipo puede revisar, modificar y aumentar los conocimientos de todos sus miembros.

Recuerda

La reunión es un elemento de participación en la empresa y por tanto de motivación.

En las reuniones se puede plantear desde la tarea básica del equipo, hasta la puesta en común de ideas, planes y decisiones que un individuo o varias personas trabajan por separado, sin olvidar que las reuniones en sí mismas constituyen un recurso por excelencia utilizado para compartir información, desarrollar el compromiso con la tarea y motivar.

Una reunión puede ayudar a cada uno de los individuos a desarrollar el sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, a través de la comprensión tanto del objetivo colectivo del grupo, como de la forma en que su propio trabajo y el de los demás pueden producir el éxito del grupo.

La reunión es un escenario en el que se pueden ir moldeando los comportamientos de los miembros, de forma que se faciliten las tareas, la solución de problemas y conflictos y se cree un adecuado clima social que incremente la adaptación mutua entre los miembros. Pero tampoco se puede olvidar que en ocasiones las reuniones dan lugar a la generación de conflictos y, a veces, constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos del equipo, especialmente si las reuniones no se planifican de forma efectiva y no se dirigen de forma adecuada.

Si bien es cierto que en ocasiones se llevan a cabo reuniones sin razón particular aparente, lo que puede constituir una pérdida importante de tiempo y dinero.

Pero salvo en estos casos las reuniones de trabajo presentan algunas ventajas sobre el trabajo individual que sería conveniente señalar:

1. Algunos proyectos requieren la participación de especialistas de diferentes ramas, siendo la colaboración de todos ellos imprescindible.
2. Se potencia la actividad del profesional, ya que se ve obligado a presentar sus ideas de forma organizada y clara si quiere que los demás le entiendan.
3. La existencia de puntos de vista diferentes evita la visión parcial de los problemas.
4. La retroalimentación que tiene lugar suele reducir el número de errores, siendo el encadenamiento de ideas que se suele producir muy positivo.

Relaciona

La retroalimentación o «Feedback» fue objeto de estudio en la Unidad Didáctica nº 2.

5. Esta forma de trabajar favorece el acercamiento entre las personas, que tienden a sentirse más seguras y dispuestas a expresarse libremente.

Actividades propuestas

1. Según tu criterio, ¿cuál es el principal objetico de una reunión?
2. De acuerdo con el ciclo formativo que estas estudiando, ¿cuáles son los aspectos que tendrías que tratar en una reunión con tus subordinados o compañeros?

2. Objetivos de las reuniones

Los principales objetivos de las reuniones son los siguientes:

1. Se trata por parte de los colaboradores de desarrollar ideas y puntos de vista nuevos que sirvan al jefe para la toma de decisiones; de esta forma podrá aprovechar; los conocimientos, experiencias e ideas de aquellos.
2. Ofrecer una buena oportunidad de información mutua, tanto ascendente, descendente, como la horizontal.
3. Facilita a los colaboradores una mejor comprensión de las decisiones de su jefe. En la reunión se han enterado de los distintos puntos de vista que el jefe tendrá en cuenta o rechazará en su decisión. De esta manera hay identificación con las decisiones.
4. Los miembros del grupo exponen sus ideas sobre aquellas materias que han sido objeto de delegación. Hay una competición de ideas con los demás miembros pero de forma constructiva.
5. Es una manera en la que los miembros del grupo pueden expresar sus ideas abiertamente, con lo cual ya no tienen necesidad de desahogarse con terceros, lo que puede dar lugar a un mal clima social.
6. Es una forma de conocer a las personas con las que se trabaja. Por este medio se advierte pronto quién está dispuesto y capacitado para desarrollar nuevas ideas, quién puede defender su propia opinión y tomar una posición crítica frente a las manifestaciones de sus colegas. Asimismo sirve para conocer quién está poco o nada identificado con los objetivos generales de la empresa y no quiere o no puede participar en la discusión de los problemas que sobrepasan su propio campo de delegación.

Relaciona

En la Unidad Didáctica nº 2 estudiamos los distintos tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

3. Tipos de reuniones

Cada reunión debe estar motivada por una necesidad concreta. Y como la necesidad puede ser múltiple, existen varios tipos de reuniones que condicionan su duración, preparación y estilo. Así podemos hablar de:

1. **Reuniones de información**. En ellas, una o varias personas informan a un grupo sobre cuestiones de su interés con la posibilidad de que los asistentes formulen preguntas aclaratorias.

2. **Reuniones para analizar problemas**. Lo que se pretende con ellas es definir claramente cuál es la desviación o problema y determinar su causa. El análisis no va más allá. Explica lo que pasa y por qué pasa. Los participantes deberán intervenir para aportar información, definir bien el problema y aventurar posibles causas.

3. **Reuniones para prever problemas**. Lo que se pretende con ellas es adelantarse a los problemas cuando todavía no han surgido, pero que pueden surgir si antes no se llevan a cabo medidas preventivas. En estas reuniones, se deben especificar claramente los problemas en potencia; sus posibles causas y las acciones preventivas (para que no se dé el problema); así como las actuaciones concretas que sería pertinente llevar a cabo en el caso de que sí se dé el problema.

4. **Reuniones para tomar decisiones**. Su objetivo es buscar soluciones a problemas ya analizados. Es importante no empezar estas reuniones discutiendo soluciones (qué hacemos) sino necesidades (qué queremos arreglar). También es útil recordar que no se debe empezar por los hechos sino por los argumentos. Por **ejemplo** no conviene empezar con las reclamaciones y errores que se han producido sino que hay que empezar discutiendo que se entiende por un buen servicio. Puestos de acuerdo en esto el siguiente paso será analizar los resultados y sobre la base de los mismos tomar decisiones.

5. **Reuniones de planificación**. En ellas se pretende planificar algo o hacer un programa de actividades. Para lo cual será preciso hacer una selección previa de las mismas, ordenación de éstas en el tiempo, nombramiento del responsable y el establecimiento de controles sobre el seguimiento del programa.

6. **Reuniones de control**. Su finalidad es permitir que las cosas sigan yendo bien y asegurarse de que las cosas se van haciendo de acuerdo con lo establecido en el programa correspondiente y en el tiempo previsto. En caso contrario, se procederían a detectar los fallos y a establecer las medidas correctoras o compensatorias oportunas.

Recuerda

Los principales tipos de reuniones son:

1. De información
2. Para analizar problemas
3. Para prever problemas
4. Para tomar decisiones
5. De planificación
6. De control

Una reunión puede tener varias de estas finalidades. Lo importante es que en cada momento se preste atención a la actividad que se está realizando, no mezclando diferentes aspectos que pueden dar lugar a problemas.

4. Fases de la reunión

La dirección de la reunión se compone de las siguientes fases:

4.1. Convocatoria

La convocatoria ha de hacerse con la debida antelación y por escrito. En ella deben figurar con claridad el lugar, la hora, la duración y el o los objetivos de la reunión. De esta forma los participantes en la misma habrán pensado y preparado individualmente el tema. Puede figurar también los invitados a la misma.

4.2. Saludo y toma de contacto

Aunque pueda resultar obvio, conviene decir que la reunión se debe iniciar saludando y tomando contacto con el grupo.

A través de un breve diálogo sobre cualquier tema de actualidad, se ha de intentar crear una atmósfera agradable y cordial.

Esta fase de contacto es más importante cuanto menos acostumbrados estén los miembros del equipo al trabajo en grupo, ya que en tales casos suelen encontrarse cohibidos y en una situación más o menos tensa, al tener que discutir en grupo y ante su jefe u otros jefes de niveles superiores, ante los cuales suele existir un sentimiento de distancia que condiciona su comportamiento.

Es necesario llevar un plan establecido. Lo peor que puede ocurrir al presentar una reunión es comunicar todo sin orden. La utilización de medios audiovisuales y gráficos puede ser más eficaz que un discurso.

El director recibe a los participantes reconociéndoles su buena disposición y facilitando que se sientan cómodos. A continuación, expone el motivo de la reunión con una presentación sencilla, concreta y breve. Hay que decir el mínimo necesario para que los participantes comprendan de qué se trata y sean motivados para participar activamente en la reunión.

Recuerda

Aunque el motivo de la reunión ya se haya expuesto en la convocatoria, en la fase del planteamiento de la reunión se expondrá con mayor precisión.

4.3. Planteamiento del problema

Una vez establecido el contacto, es necesario plantear el problema objeto de la reunión. Aunque el problema ya haya sido enunciado por escrito en la convocatoria, conviene volver a plantearlo antes de iniciar la reunión, ya que ello es un toque de atención que sirve, a su vez, para estimular el flujo de ideas sobre el mismo.

De la forma de plantear el problema por el director de la reunión depende, generalmente el que la discusión sea animada o no. Si el problema se plantea en términos muy generales, probablemente se necesitará algún tiempo para llegar al fondo de la cuestión.

4.4. Discusión de alternativas

Una vez definido el problema, se ponen en común los sentimientos y opiniones de todos los miembros y se analizan las causas más probables para que se puedan generar las diferentes alternativas de solución. Es conveniente que el director muestre comprensión con los sentimientos del equipo y se identifique con el mismo, haciendo hincapié en que no se trata de buscar culpables sino de encontrar las causas del problema planteado. Para que los participantes en la reunión se sientan a gusto es preciso que el coordinador se sienta bien y que el equipo lo perciba.

4.5. Cierre de la discusión

Una vez terminada la sesión o la discusión de un tema específico del orden del día, el director de la reunión debe hacer un resumen de los resultados de la misma y dar

Recuerda

Que una vez discutido el tema objeto de la reunión, antes de finalizar conviene hacer un resumen de los resultados a los que se ha llegado.

la oportunidad a los participantes de matizar o ampliar algún punto de las conclusiones.

Se pasa luego a la toma de la decisión correspondiente, de acuerdo con el procedimiento que corresponda, según el reglamento interno del grupo. Si hay un cierto acuerdo respecto a una solución, es oportuno obtener el compromiso del equipo de que todos aceptarán colaborar en la puesta en marcha de la misma.

Para cerrar la reunión el director puede proceder a una síntesis de las ideas emitidas y de las decisiones tomadas con las que cada participante debe estar conforme.

4.6. Acta y seguimiento de los acuerdos de la sesión

Los resultados de una sesión de trabajo han de ser resumidos en un acta. Ésta sirve de base para:

— Informar a los miembros ausentes o a otros órganos de la organización

— Poner en práctica los acuerdos adoptados

— Controlar las medidas propuestas.

Para la redacción del acta debe nombrarse a alguien.

Actividad desarrollada

Si tuvieras que hacer una convocatoria para reunir a tus colaboradores, ¿cómo la harías?

Madrid, 20 de Diciembre del 2004

Por la presente se convoca a todos los miembros del departamento de ventas a la reunión que tendrá lugar el 23 de diciembre a las 12:30 horas en el salón de juntas de este centro de trabajo con el siguiente orden del día.

1. Cierre de las cuentas del ejercicio
2. Información sobre las previsiones para el próximo año
3. Ruegos y preguntas.

Antonio González Pérez

Jefe del Dto de Ventas

5. Preparación de las reuniones

En la **preparación** de las reuniones se observarán los siguientes aspectos:

5.1. Periodicidad y convocatoria

Las reuniones pueden celebrarse periódicamente (cada semana, cada 15 días, cada mes etc.) o convocarse para cada caso en particular.

Es normal la celebración de reuniones periódicas con el fin de intercambiar informaciones, discutir cuestiones suscitadas por el trabajo diario, etc.

Sin embargo cuando son muy frecuentes existe el peligro de que al no haber temas de suficiente interés sean consideradas por los colaboradores como una pérdida de tiempo. Por tanto, una excesiva frecuencia, sin que esté justificada por las cuestiones a tratar, puede hacer caer en desprestigio a la reunión.

Recuerda

A la hora de preparar una reunición deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Periodicidad y convocatoria.
2. Participantes.
3. Elección de tiempo y lugar.
4. Orden del día y preparación del tema.

5.2. Participantes

En la reunión deben participar todos los colaboradores dependientes del jefe. Aunque los temas a tratar no afecten directamente a uno o varios de ellos, conviene invitarlos a todos por tres motivos principales:

A) Porque si no están presentes algunos de ellos, desperdiciamos la oportunidad de que aporten sus ideas y puntos de vista personales,

B) Porque es posible que por no estar directamente afectados vean los problemas con más objetividad, y

C) Porque si se les excluye se presta a que los no invitados lo interpreten como una falta de consideración personal y que se les priva de una información que, generalmente se estima importante.

En cuanto al número de participantes, se puede considerar que el número ideal es de cinco o seis aunque está en función del tipo de reunión y del asunto a tratar en la misma.

5.3. Elección de tiempo y lugar

No existen reglas fijas en cuanto al mejor tiempo para la celebración de este tipo de reunión. Sin embargo conviene tener en cuenta algunos aspectos:

- Se ha de evitar la convocatoria en días en que la mayoría tenga que realizar tareas importantes y por este motivo les falte la necesaria concentración.
- No es recomendable una reunión un viernes, ya que los participantes están más cansados, ni un lunes porque todavía no se ha vuelto a coger el ritmo de trabajo después del fin de semana.
- También hay que tener en cuenta el momento del día, ya que está demostrado que el rendimiento es menor al principio de la jornada, creciendo hasta llegar a su máximo hacia el mediodía, experimentando cierto descenso antes del descanso. Por la tarde vuelve a alcanzar un máximo que no obstante queda por debajo del de la mañana, bajando fuertemente hacia el final de la jornada.

En cuanto al lugar de la reunión puede ser en el mismo trabajo en unas salas acondicionadas para ello, si bien en ocasiones es recomendable el traslado a un hotel, alejado del clima de trabajo, ya que de este modo se fomenta el espíritu de equipo y la actividad.

En determinadas ocasiones, es recomendable invitar a algún especialista para que facilite información adicional, al objeto de que el equipo tenga más elementos de

juicio. Sin embargo la participación de un especialista que no forme parte del equipo debe limitarse a aquellos casos en que su aportación sea imprescindible para la discusión, ya que su presencia en el grupo constituye en ocasiones un freno para el mismo.

Actividad propuesta

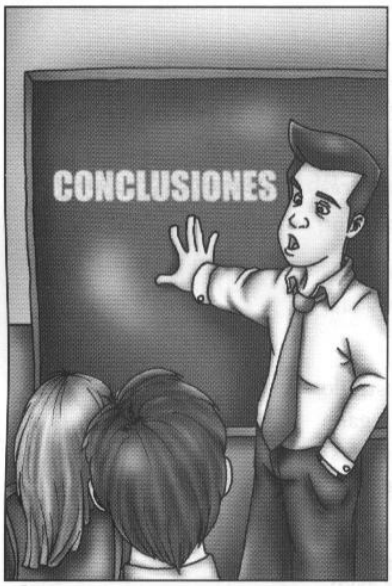
3. Si tuvieras que convocar una reunión en que tiempo (día, hora) y lugar la convocarías.

5.4. Orden del día y preparación del tema

Con el fin de que los colaboradores puedan prepararse debidamente, la convocatoria debe anunciar los temas que van a ser discutidos en la reunión y facilitarles con la debida antelación las informaciones (informes, datos, propuestas, etc.) objeto de la misma.

6. Cierre de las reuniones

En cuanto al **cierre** de la reunión se deben considerar los aspectos que se exponen a continuación.



Una vez discutidos los temas del orden del día, es conveniente que el jefe resuma los resultados de la discusión expresados en la misma, al objeto de dar oportunidad a los colaboradores de corregir cualquier equivocación. De todas formas, el resumen no ha de contener ninguna valoración de los puntos de vista expresados.

Si el objeto de la reunión ha sido el asesoramiento del jefe por parte de los colaboradores, éste puede optar por:

1. El jefe toma su decisión inmediatamente después de terminada la reunión y se la comunica.
2. El jefe no toma ninguna decisión inmediatamente, porque prefiere meditar con calma los puntos expresados por sus colaboradores y quizás aclarar algún extremo, aplazando la toma de decisión para más tarde.

Si bien se considera conveniente que el jefe ponga en conocimiento de sus colaboradores la decisión tomada y las razones que le han llevado a tomarla.

Actividad propuesta

4. Según tu criterio, ¿cuáles son las características que ha de reunir el director de una reunión?

7. Perfil del coordinador de una reunión

El director de reuniones debe conocerse a sí mismo y tener la modestia de reconocer que aún debe progresar en aplicar algunas técnicas y en relacionarse positivamente con los miembros del grupo. El modo de perfeccionar sus puntos débiles se puede llevar a cabo mediante el análisis de sus fallos.

7.1. Principales características del coordinador de la reunión

El perfil del buen director de una reunión de trabajo se puede describir como:

Principales características del coordinador de una reunión		
• Abierto • Adaptable a diversas situaciones • Democrático • Ordenado	• Sintetizador • Buen informador • Seguro de sí mismo • Empático	• Sensible • Colaborador • Sociable

En las reuniones dirigidas por un coordinador autoritario, su actividad más característica consiste en:

- Imponer un plan sobre qué hacer y cómo hacerlo,
- Erigirse rápidamente en protagonista distribuyendo roles y centrando la actividad del grupo en lo que él quiere,
- Criticar las conductas,
- Opinar y favorecer a algún miembro en particular,
- Hay pocos signos de reconocimiento de la tarea realizada,
- Las relaciones entre sus miembros son de competición y con respecto al jefe de sumisión,
- Los participantes suelen realizar las tareas a disgusto y con poca participación,
- La calidad del trabajo es menor y los informes muy generales y simplificados.

Recuerda

Ha de evitar las siguientes características:

- Dogmático
- Descalificador
- Destructivo
- Autoritario

En las reuniones dirigidas por un coordinador democrático, se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Su actividad principal se centra en dejar al grupo la responsabilidad de qué hacer y cómo hacerlo,
- Dar toda la información al equipo que se convierte de este modo en el verdadero protagonista,
- Propone procedimientos y hace reflexiones sobre los métodos de trabajo,
- Da su opinión personal sólo cuando el equipo se lo solicita,
- Los signos de reconocimiento son positivos e incondicionales,
- Las relaciones que se establecen siguen pautas de autonomía, responsabilidad y cooperación,

Relaciona

En la Unidad Didactica nº 8 de Dirección y liderazgo se hacía referencia a los diferentes estilos de dirección.

- Los informes suelen tener varias partes indicando todos los aspectos y puntos de vista tratados en la reunión, con buenos razonamientos y una conclusión.
- Los participantes se sienten satisfechos.

Actividades propuestas

5. ¿Consideras que tiene alguna ventaja la coordinación de una reunión de forma autoritaria? Si es así menciónalas.
6. Discutir la siguiente cuestión. «El estilo de dirección de una empresa condiciona el desarrollo de una reunión en un pequeño departamento de la misma»
7. ¿Qué entiendes por una critica constructiva?
8. Imagina que eres el coordinador de una reunión, ¿Cómo resolverías los siguientes problemas?:
   a) Falta de atención de los participantes
   b) Algún miembro del equipo repite continuamente la misma idea
   c) Una reunión es dominada por un participante.

7.2. Aspectos fundamentales en la dirección de una reunión

1. **No practicar la critica negativa**: ya que la crítica suele crear un ambiente de tensión adverso para el desarrollo de las ideas y de la creatividad. La crítica suele conducir a la inhibición del colaborador afectado.

   En el caso de hacerse una crítica, ésta debe ser constructiva; es decir:

   — Ha de centrarse en los hechos

   — Impedir que esta se presente de forma hiriente y

   — Mostrar franqueza en la exposición de la misma

2. **Evitar el protagonismo**: es frecuente que el coordinador, una vez planteado el problema y recién abierta la discusión, prosiga explicando su punto de vista sobre el mismo con un monólogo muy característico del mando autoritario. Con ello, de forma inconsciente, no solo no se activa la discusión como él cree, sino que la condiciona. La tarea del jefe, como director de la reunión, no consiste en manejar hábilmente a los participantes para persuadirles de un fin ya preconcebido por él, sino en estimularlos a pensar, a través de un adecuado planteamiento del problema.
3. **Escucha activa**: escuchando respetuosamente ayudamos al otro a elaborar sus ideas y evitamos que se ponga a la defensiva.
4. **Formular preguntas**: a través de las preguntas, el director de la reunión puede estimular y dirigir la discusión, evitando que se salga del tema.

5. **La repetición**: mediante la repetición el director de la reunión tiene la posibilidad de reforzar, precisar y esclarecer los argumentos de los miembros de la reunión.

6. **El resumen selectivo**: tiene por objeto llevar de nuevo la discusión al tema central. Cuando ésta se desvía del mismo, activa la discusión; cuando el interés decae o llega a un punto muerto, dirige la discusión a un aspecto del problema que no se ha tratado todavía o solamente ha sido levemente tratado. A través del resumen selectivo el director ordena y presenta al grupo los argumentos discutidos hasta ese momento, lo cual facilita a los participantes una visión de conjunto de la marcha y estado actual de la reunión. Se trata de presentar los argumentos discutidos y no de interpretarlos o de incluir en el resumen sus propios puntos de vista, porque esto se interpretaría por el grupo como un intento de imposición de opiniones que no ha salido del grupo. El director de la reunión debe invitar al grupo a que le corrija si, al resumir lo discutido, no recoge fielmente las aportaciones hechas por los miembros de la reunión hasta ese momento.

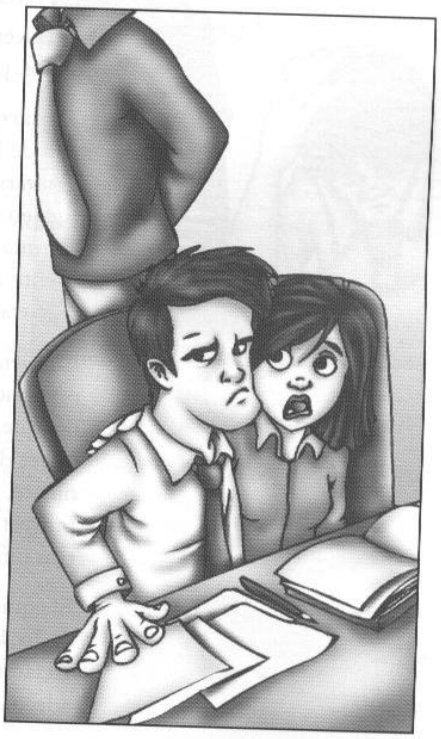
Relaciona

El director de una reunión no debe mostrarse molesto por la falta de participación inicial en una reunión.

8. Problemas que surgen en una reunión y como solucionarlos

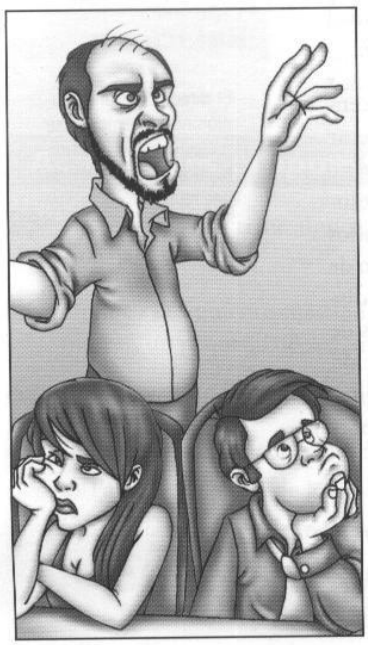
- **Nadie rompe el silencio.** Ocurre frecuentemente que cuando los asistentes empiezan a participar en la reunión de colaboradores, después de planteado el problema, nadie rompe el silencio inicial. En tales casos no es conveniente preguntar a uno directamente, ni empezar a preguntar a uno después de otro, por orden de colocación. Ya que no se estimulan las ideas «por imperativo legal». Para poner en marcha la discusión es mejor volver a replantear el problema en términos más correctos o invitar a los participantes a que expongan cuáles son las dificultades que les provoca el tema que se va a discutir. Siempre es más fácil empezar una discusión explicando nuestras dificultades diarias que desarrollar nuevas ideas creativas sin un precalentamiento previo.

  Es importante quitar miedo y tensiones y el director no debe, en estos momentos, dar la sensación de estar molesto, enfadado o inquieto.



- **Cuando alguien pide aclaración o información adicional sobre uno de los temas del orden del día.** El director debe tener un conocimiento exhaustivo de los temas que van a tratarse. Si se trata de un tema en el que no se es un experto, hay que garantizar que estén presentes las personas con conocimientos suficientes como para salir al paso de cuantas aclaraciones sea necesario hacer.

- **Cuando alguien cuchichea con otro.** Cuando es la extrema timidez la que condiciona a alguien a compartir su opinión con el vecino a través de pequeños cuchicheos, el remedio puede consistir en animarle a hacerlo en público con alguna expresión de apoyo. Cuando la razón del cuchicheo es el aburrimiento, se deberá imprimir una mayor viveza al tono de la reunión, pidiendo sencillamente que compartan sus ideas con el grupo. Este fenómeno suele ocurrir cuando alguien ha monopolizado el uso de la palabra y lleva algún tiempo divagando sin aportar nada interesante. Si es este el caso se ha de dar la palabra a otra per-



sona. También se puede producir este fenómeno cuando han irrumpido en la escena ideas o planteamientos algo provocadores que suscitan reacciones emocionales encontradas y por tanto un cierto descontrol de la reunión. En este caso un buen remedio puede ser recordar los objetivos de la reunión.

- Un **participante formula multitud de argumentos**: aparte de su aspecto positivo de contribución a la discusión, ello supone dos inconvenientes:
  - — Que el participante bloquee la discusión, en detrimento de la participación de los demás.
  - — Que muchos de sus argumentos se pierdan u olviden en la subsiguiente discusión.

  Para obviar este inconveniente el director de la reunión debe anotar los argumentos que vaya exponiendo el participante y cuando haya terminado la exposición, devolverlos de forma dosificada para su discusión por el grupo. Si la exposición del participante se alarga demasiado, puede igualmente interrumpirle, de forma cortés, indicando que sería conveniente ir discutiendo los argumentos vertidos ya en la discusión, al objetivo de no olvidarse de los mismos.

- **Alguien lee el periódico o está provocadoramente distraído**: En este caso, se puede optar por hacer caso omiso del comportamiento en cuestión, implicarle en la reunión haciéndole directamente alguna pregunta o criticar abiertamente su comportamiento. Dependerá de las circunstancias de cada momento.

- Un **miembro del equipo no participa**: Una tarea importante del director es la de permitir expresarse a todos los miembros del quipo. Esto implica una doble acción:
  - — Frenar a los participantes que monopolizan la conversación y
  - — Hacer hablar a los que no se atreven o no quieren, con reconocimientos positivos, pidiéndoles directamente su aportación.

- Un **participante no cesa de hacer payasadas**: si lográramos introducir una nota de humor en la mayor parte de las reuniones que hacemos, sin duda éstas mejorarían ostensiblemente y resultarían más eficaces. Pero cuando alguien prodiga en exceso el humor se crea así un ambiente frívolo e incompatible con la mínima seriedad y rigor que requiere una reunión de trabajo. Sería conveniente en este caso detener el discurso haciendo ostensible el silencio que se produce mientras se dirige una mirada fría y seria a la persona en cuestión.

- Alguien hace **gestos ostensibles de rechazo o escepticismo** a lo que se dice: en ocasiones, cuando se está exponiendo una información o un proyecto, hay personas que, no atreviéndose a exponer explícita y verbalmente su rechazo, lo hacen a través de gestos. En este caso se puede decidir ignorarlo pero no es lo más conveniente, ya que tal vez si esta persona nos expresa su opinión puede ayudarnos en el proyecto y de esta forma evitamos también que manifieste su opinión, en encuentros informales que estas personas mantienen en la organización o fuera de ella.

- El equipo esta **repitiendo una misma idea y tiene la sensación de estar estancado**. Esto puede ocurrir cuando se está en un proceso de solución de problemas. Aclarar la situación analizando las alternativas propuestas puede ser un medio adecuado de afrontamiento.

- La **discusión sólo gira en torno a argumentos negativos**: En algunas ocasiones, por la peculiaridad del tema, se suele crear pronto un frente contrario a una determinada medida. En este caso lo mejor es recoger en una pizarra o sitio visible, primero los argumentos positivos y después los negativos. De esta forma se obliga a los participantes a reflexionar sobre ambos y de esta forma llegar a una conclusión más equilibrada.

- Dos **participantes se enfrentan en una discusión personal**: cuando esto ocurre el director de la reunión o bien interrumpe la discusión cortésmente pero con firmeza, diciendo que pueden tratar el asunto después de la reunión o bien suaviza los puntos de discordia a través de la repetición.

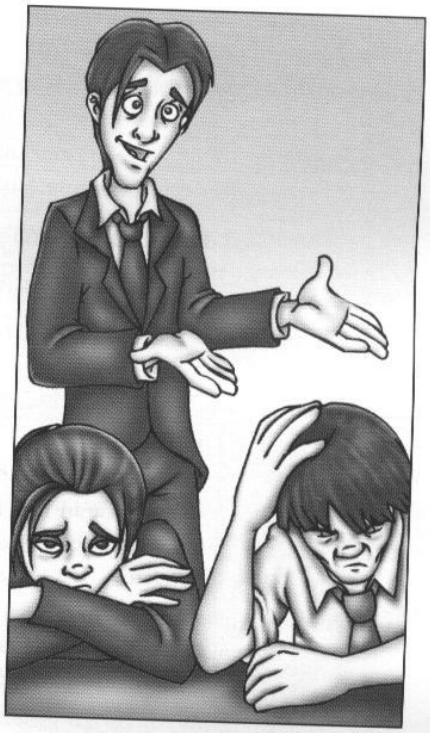
- Un **participante domina la discusión o interrumpe por sistema a los demás**: Se le puede recordar de nuevo las reglas de la reunión con relación al turno de palabra. Si es una persona que habla muy deprisa, se debe aprovechar el momento en que haga una pausa para respirar, para resumir brevemente lo dicho y pasar la palabra a otra persona. En tal caso, conviene establecer un máximo de tiempo para exponer el punto de vista y ser más rígido en la concesión de la palabra.

- Cuando existe **cansancio**: en este caso de debe proponer un descanso.

- La **discusión pasa de un punto a otro del tema**: uno de los problemas más importantes en la discusión es que cada participante expone sus ideas sobre un aspecto parcial del tema y se va pasando de un participante a otro y de un aspecto a otro sin que se analice y discuta con la debida profundidad el punto de vista del miembro anterior. El director de la reunión, para evitar este inconveniente, debe vigilar que no se pase a otro punto hasta que el anterior haya sido analizado y discutido suficientemente.

- **Primeras intervenciones dificultosas y últimas brillantes**: el director de una reunión no debe dejarse engañar por las apariencias y sobrevalorar estas últimas intervenciones que no aportan nada nuevo y que se limitan a repetir argumentos de otros. Al mismo tiempo, es conveniente valorar las primeras intervenciones más costosas que hacen posible la creatividad y la puesta en marcha.

- Cuando existe cierto **desánimo y desorientación**: Se puede hacer un resumen de lo realizado, enfatizando los logros y lo producido por el equipo.



Ideas claves UD 11

DADA LAIMPORTANCIA DE LAS REUNIONES, TODAS TIENEN UNOS OBJETIVOS

Tipos de reuniones

- Reuniones de información
- Reuniones para analizar problemas
- Reuniones para prever problemas
- Reuniones para tomar decisiones
- Reuniones de planificación
- Reuniones de control

Fases de la reunión

1. Convocatoria
2. Saludo y toma de contacto
3. Planteamiento del problema
4. Discusión de alternativas
5. Cierre de la discusión
6. Acta y seguimiento de los acuerdos de la sesión

En la preparación de una reunión se observarán los siguientes aspectos

- Periodicidad
- Participantes
- Elección de tiempo y lugar
- Orden del día y presentación del tema

El estilo de dirección determinará el tipo de reunión

Aspectos fundamentales de una reunión

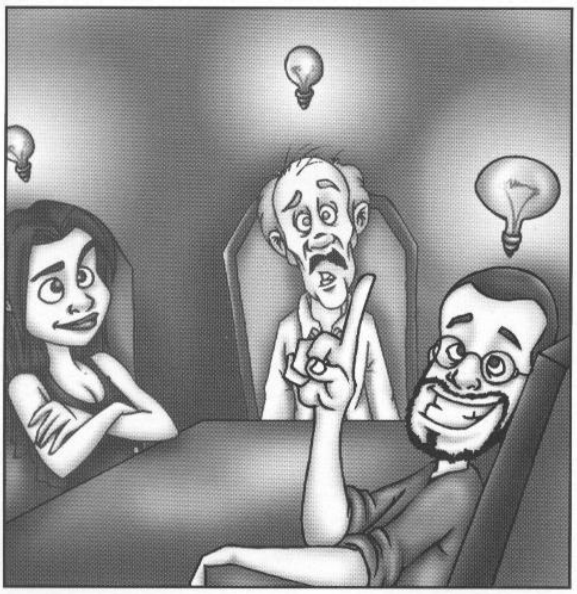
- Se ha de evitar el protagonismo
- La crítica ha de ser constructiva
- Es importante la escucha activa
- Se llevará a cabo en la reunión la repetición, con el objeto de precisar, reforzar los argumentos
- No hay que olvidar el resumen selectivo

12 Dinámicas de grupo

La dinámica de grupo nos proporciona una serie de métodos que pueden contribuir a mejorar nuestro nivel creativo actual. La realidad ofrece multitud de oportunidades de ser modificada. Si no somos capaces de resolver los problemas no se debe a la propia realidad sino, entre otras cosas, a al falta de preparación en métodos adecuados, que si son utilizados en equipo producen unos efectos sinérgicos especialmente eficaces. La realidad por sí misma, no suele cerrar ninguna vía de acceso hacia la solución creativa de un problema.

Las empresas y organizaciones, por su parte, y las personas que desempeñan su trabajo en el seno de las mismas, por otra, no son ajenas a estos supuestos. Más bien al contrario, participan de ellos en su integridad.

Es pues, de especial relevancia que las empresas y organizaciones pongan en práctica métodos de Dinámica de grupos que puedan ayudarles a aprovechar e incrementar dicho potencial, con la mirada puesta en la mejora de la calidad y la competitividad.



BLOQUE V

Conducción y dirección de equipos

Actividades iniciales

1. ¿Conoces alguna técnica de dinámicas de grupo?
2. ¿Has oído hablar alguna vez del método Delfos?
3. ¿Sabrías diferenciar el método del caso de la discusión dirigida?
4. ¿Conoces el método Phillips 6/6?
5. ¿Sabrías distinguir las fases del grupo nominal?

Al finalizar esta Unidad....

- Diferenciarás las fases del método Delfos.
- Conocerás la dinámica del Phillips 6/6.
- Identificarás la dinámica del grupo nominal.
- Diferenciarás el método del caso de las demás dinámicas.
- Conocerás las ventajas e inconvenientes de cada una de las dinámicas.

SUMARIO

1. «Brainstorming» o tormenta de ideas
1.1. Fases
1.2. Ventajas e inconvenientes

2. El grupo nominal
2.1. Fases
2.2. Ventajas e inconvenientes

3. Método Delfos o Delphi
3.1. Fases
3.2. Ventajas e inconvenientes

4. Phillips 6/6
4.1. Fases
4.2. Ventajas

5. La discusión dirigida
5.1. Fases
5.2. Ventajas

6. Estudio de casos
6.1. Fases
6.2. Ventajas e inconvenientes

7. Representación de papeles o «role-playing»
7.1. Fases
7.2. Ventajas e inconvenientes

8. Sesión de tribunal
8.1. Fases
8.2. Ventajas e inconvenientes

Desarrollo de contenidos

1. «Brainstorming» o tormenta de ideas

Para saber más

El «Brainstorming» o tormenta de ideas fue creado por Alex F. Osborn en 1953.

Los principios o reglas básicas del «brainstorming» son:

- La participación en el grupo produce más ideas nuevas y profundas que el trabajo individual.
- Se debe permitir expresar todas las ideas con independencia de su calidad y cuantas más ideas se sugieran, mejores resultados se obtendrán.
- Se debe evitar toda valoración y crítica de las ideas que van surgiendo hasta que no se hayan expresado todas.

En consecuencia, para la aplicación de esta técnica, es necesario que los miembros del equipo estén motivados para la resolución del problema y se dé un clima de confianza que propicie la participación de todos ellos. Sin embargo, es contraproducente la presencia de personas extrañas durante el desarrollo de la sesión, ya que pueden coartar la participación de los integrantes del equipo y, por consiguiente, inhibir la manifestación de ideas.

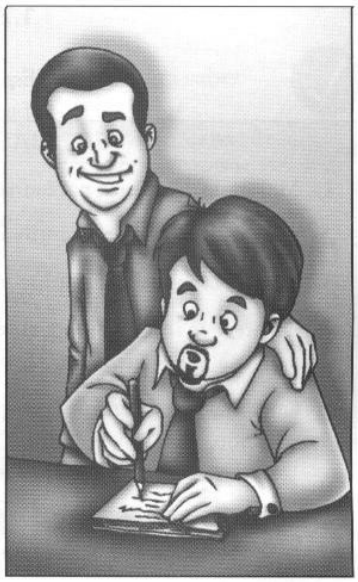
Las sesiones se han de realizar en un lugar lo suficientemente espacioso que permita a las personas situarse de forma tal que facilite la comunicación entre ellos. Esta disposición suele ser en semicírculo, alrededor de una mesa. También se colocará, en lugar visible para todos, una pizarra o bloc gigante donde se irán registrando todas las ideas que surjan. La mesa estará ocupada por el consultor o coordinador del grupo, y alrededor del mismo se situarán las personas que van a participar en la producción de ideas, siendo el encargado de registrar las ideas en la pizarra o bloc un miembro del grupo elegido para actuar como secretario.

1.1. Fases

Las fases de este proceso creativo son las siguientes:

1. **Convocatoria de la sesión**: el coordinador o director, con suficiente antelación, convocará por escrito a los miembros del equipo, indicándoles el problema a tratar.
2. **Preparación**: se adquiere la información en relación con el problema, consultando la documentación que haya sobre el mismo. En esta preparación tiene interés la adquisición de conocimientos previos, tanto teóricos como prácticos, así como la experiencia sobre asuntos relativos al problema planteado.
3. **Planteamiento del problema**: se plantea el problema que se pretende solucionar, para lo cual los miembros del grupo se hacen preguntas para analizar el problema y para establecer las posibles conexiones entre lo que les resulta conocido y lo nuevo. El equipo en esta fase debería elaborar muchas hipótesis de trabajo.
4. **Producción de ideas**: es la fase propiamente dicha del «brainstorming», pues en ella es donde se gesta la «tormenta de ideas». Lo esencial en esta fase es preguntarse continuamente: ¿qué más?, con el fin de que el acopio de ideas sea cada vez mayor.

5. **Incubación**: consiste en el alejamiento del problema, con el fin de dar lugar a que aparezca espontáneamente la iluminación, esto es, las ideas brillantes que den la clave para la solución.



6. **Clausura de la reunión**: el director dará por concluida la sesión, agradeciendo a los participantes su asistencia, y les pedirá que sigan pensando en el problema por si surge alguna idea más.

7. **Incorporación de las ideas surgidas después de la reunión**: al día siguiente de la reunión, el director se pone en contacto con todos y cada uno de los miembros del equipo para incorporar en la lista de ideas aquellas otras que pudieran haber surgido.

8. **Síntesis y elaboración de la lista definitiva**: no hay buena síntesis sin un buen análisis. Para el autor de esta dinámica, la mayoría de las ideas nuevas no son otra cosa que ideas antiguas mejoradas o combinación de dos o más ideas ya conocidas.

   Incorporadas todas las ideas, el secretario se dispondrá a elaborar la lista definitiva a fin de entregarla al director. De la lista definitiva de ideas elaborada, el director hará una clasificación por categorías.

9. **Evaluación y selección de ideas**: con posterioridad, en una sesión con personas distintas a las que han aportado ideas, se establecen unos criterios que sirvan para una valoración de las mismas, con el propósito de seleccionar aquellas que se consideren más apropiadas para solucionar el problema.

   Esta evaluación la pueden realizar las mismas personas que han compuesto el grupo de producción de ideas, pero también es recomendable nombrar un grupo diferente.

   Se refiere a la valoración de las ideas producidas; valoración que tiene como punto de referencia su efectividad para la resolución del problema.

10. **Presentación de las ideas seleccionadas**: con esta fase se da por concluido el «brainstorming». En ella, se trata de presentar a todo el equipo las ideas que han sido seleccionadas de cara a solucionar el problema.

Recuerda

Para el autor de «La Tormenta de Ideas» la mejor evaluación es probar la idea.

Actividad desarrollada

El propietario de una tienda de joyas esta siendo considerablemente perjudicado por una serie de robos que viene sufriendo.

El propietario reúne a sus empleados y les pide que hagan sugerencias para proteger el negocio de más robos.

Entre las ideas propuestas surgieron las siguientes:

- Conectarse a una central de alarmas.
- Contratar un guarda de seguridad.
- Dejar por la noche un perro en el negocio.
- Dejar por la noche un tigre en el negocio.
- Etc.
- Dejar por la noche un loro que repita constantemente «agarrado».
- Instalar en el negocio un magnetófono con el rugido de un león o el ladrido de un perro o la voz del loro.

Analizadas las diversas opciones el propietario del local decidió conectarse a una central de alarmas, previo análisis de las diferentes ideas.

1.2. Ventajas e inconvenientes

Esta dinámica de grupos tiene unas ventajas pero también unos inconvenientes:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Mejora la confianza para afrontar problemas.	1. Simplicidad aparente y engañosa.
2. Aumenta la iniciativa individual.	2. Excesiva amplitud y escasa estructura.
3. Mejora la moral del equipo y su motivación.	3. Poca claridad acerca de cómo elegir las ideas para resolver el problema.
4. Favorece la integración y el sentimiento de pertenencia a la organización.	4. No ha establecido de manera precisa un método para la generación de una gran cantidad de ideas nuevas.
5. Crea una atmósfera abierta que propicia la participación.	

Actividad propuesta

1. Siguiendo fases del proceso de «brainstorming», llevar a cabo esta dinámica de grupo planteando la siguiente cuestión:

   «Ideas para mejorar el ciclo formativo que estoy cursando».

2. El grupo nominal

La técnica del **grupo nominal** es una estrategia diseñada precisamente para obtener y evaluar información útil en un escenario público de grupo.

Es una técnica que ayuda a superar o eludir algunos de los factores que disminuyen la efectividad de las reuniones habituales de discusión y de toma de decisiones. La técnica del grupo nominal se denomina así porque de grupo tiene sólo el nombre. Aquí, las personas están físicamente presentes como en cualquier reunión tradicional, pero trabajan de forma individual.

Con su aplicación se pretende eliminar la presión que pudiera ejercer el grupo sobre cada uno de los miembros, para, de esta forma, facilitar el pensamiento individual. Asimismo, contribuye a equilibrar la participación de los miembros y a tomar las decisiones en común.

Se trata de un método original que aporta sugerencias importantes para la resolución creativa de los problemas de las empresas y organizaciones.

Es un método en el que se recalca la aportación individual y se limita la comunicación grupal. El grupo nominal no es un método creativo en sentido estricto, sino un método para la resolución de problemas en general. Este método parte de la premisa de que el grupo ejerce un fuerte poder frente al individuo, hasta el punto de privarle de su pensar independiente.

2.1. Fases

Para el desarrollo de esta técnica es necesario contar con la presencia de un especialista, quien actuará de moderador. Una vez dispuestas las personas y nombrado el moderador, la técnica se desarrolla a través de las siguientes fases:

1. **Preparación**: una vez formulado el problema y dado a conocer a las personas que van a participar en la experiencia, éstas se reúnen con el fin de aportar soluciones.

   El moderador describe de nuevo el problema objeto de la reunión sobre el que deben aportar soluciones y explica las reglas básicas en que se sustenta la técnica: respetar el tiempo de silencio que se establece para pensar y anotar las ideas individualmente y no expresar estas ideas a los demás en tanto no lo comunique el moderador.

2. **Formulación de ideas por escrito**: por espacio de unos seis u ocho minutos, se guarda un tiempo de silencio para que cada miembro exprese por escrito todas las ideas y posibles soluciones que se le ocurran en torno al problema. Es condición indispensable que los sujetos no se comuniquen entre sí, limitándose a escribir en silencio. En esta fase, por tanto, el grupo sólo existe desde el punto de vista físico, pero no existe aún grupo en el sentido psicológico del término.

3. **Presentación de ideas**: superada la etapa de formulación de ideas por escrito, se procede a la exposición. Cada participante presenta una idea siguiendo un turno rotativo, que se repite cuantas veces sea necesario, hasta agotar todas las ideas escritas.

4. **Discusión de ideas**: se trata de someter a discusión grupal todas las ideas presentadas individualmente, a fin de aclarar las dudas que pudieran existir sobre ellas. La discusión implica valoración de las ideas acerca de su adecuación o inadecuación en relación con el problema que hay que resolver. Ésta es la única fase propiamente grupal, ya que las interacciones se producen entre todos los miembros.

   Esta discusión ofrece la oportunidad a los que presentaron información y a otros miembros del equipo de aclarar su sentido y su intención. Los miembros del equipo pueden compartir sus opiniones respecto a la importancia, viabilidad y méritos de cada idea. Conviene seguir una secuencia predeterminada y unas reglas para ordenar la discusión.

   El director de la reunión puede limitar el tiempo de discusión dedicado a cualquiera de las ideas.

5. **Clarificación de ideas**: una vez concluida la discusión sobre las ideas, los miembros del grupo vuelven a trabajar aisladamente. Cada sujeto clasifica las ideas de acuerdo con su propio punto de vista. Esta fase se realiza también en silencio y con la advertencia expresa de que no se puede establecer comunicación alguna entre los miembros del grupo.

6. **Ordenación de ideas**: una vez que cada participante ha establecido su propia clasificación, se hace una puesta en común de todas las ideas con objeto de ordenarlas y obtener una sola jerarquía.

Para saber más

Las fases de la dinámica de grupo nominal son:

1. Preparación
2. Formulación de ideas por escrito
3. Presentación de ideas
4. Discusión de ideas
5. Clarificación de ideas
6. Ordenación de ideas
7. Decisión final.

Cada participante selecciona las cinco ideas que considere más importantes de las escritas en la pizarra y las ordena por orden de importancia. Asigna una puntuación de 5 a la idea que puso en primer lugar, de 4 a la segunda y así sucesivamente. La preferencia del grupo se obtiene al sumar las puntuaciones de cada idea.

La votación puede hacerse en secreto. En muchos casos, conviene que el director de la reunión señale las ideas registradas de una en una, pidiendo que levanten la mano los que concedieron 5 puntos a la idea y escribiendo junto a la idea el número de «cincos» recibidos.

Después se pasa a los «cuatros» recibidos por esta idea y así sucesivamente. Este ciclo se repite para cada una de las ideas registradas.

7. **Decisión final**: por último se acepta como solución al problema la idea que ocupa el primer lugar en la jerarquía establecida y, con ello, finaliza el proceso seguido en esta técnica.

2.2. Ventajas e inconvenientes

Principales ventajas e inconvenientes de esta técnica:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Se elimina en gran medida la presión grupal.	1. No elimina del todo la presión del grupo.
2. Se favorece la libertad de pensamiento.	2. Se pierde la riqueza de ideas que suelen surgir como consecuencia de la interacción grupal.
3. Ofrece técnicas para llegar a la mejor solución del problema.	3. Las decisiones se adoptan por mayoría, no por consenso.
4. Se facilita el comportamiento autónomo.	4. Existe el peligro de que la mejor idea no sea aquella que resulta del cómputo total de las clasificaciones individuales.

Actividad propuesta

2. Enumera las principales diferencias entre la tormenta de ideas y el grupo nominal.

Recuerda

Las características principales del método Delfos son:

1. Confidencialidad
2. Individualidad
3. Interacción
4. Agregación

3. Método Delfos o Delphi

En el método **Delfos**, también denominado **Delphi**, se les expone a los participantes un problema que conocen bien, con el fin de que aporten soluciones al mismo. Las soluciones aportadas por cada experto se remiten al coordinador, quien las va pasando a los demás de forma anónima. Cada experto responde a las soluciones que les va aportando el coordinador con nuevas respuestas.

Se parte de la premisa de que la presión del grupo es coactiva, que resta posibilidades a los individuos a la hora de elaborar soluciones a los problemas. En consecuencia pretende eliminar la influencia directa de los demás, típica de las situaciones grupales.

Tiene muchas similitudes con el grupo nominal, en cuanto que ambos aíslan a los miembros del grupo. Ocurre, sin embargo, que en el grupo nominal los sujetos se conocen, trabajan juntos y en algún momento se interrelacionan; mientras que en el Delfos están distantes, no se conocen y nunca se reúnen.

El medio empleado para comunicarse generalmente es el correo, aunque también, puede utilizarse el teléfono o el ordenador. Las personas que componen el grupo no pueden trabajar juntos, ni comunicarse entre sí. La comunicación es anónima a través del coordinador.

Esta técnica se aplica a un grupo de expertos con el propósito de analizar y resolver los problemas que afectan al funcionamiento de la organización y se caracteriza fundamentalmente por:

- La principal característica a resaltar de esta técnica es la confidencialidad. Se asegura tanto el anonimato de los expertos como la confidencialidad de las respuestas. Ello permite que los encuestados pueden hacer previsiones distintas a las de la empresa en que trabajan.
- La segunda característica es la individualidad. Los encuestados no intercambian opiniones y cada uno expresa sus predicciones sin influencia del resto de expertos. Estimula pues la generación solitaria de ideas.
- La tercera característica a resaltar es la interacción. Los puntos en que más difieren los expertos se les presentan en un segundo cuestionario o se estudian en grupos de trabajo, buscando el consenso o la divergencia contrastada.
- Finalmente se puede resaltar la característica de la agregación. Las opiniones de los encuestados se tratan estadísticamente y los comentarios cualitativos realizados por ellos son todos transcritos.

En el método Delfos hay que distinguir dos tipos de sujetos:

A) El coordinador que es el encargado de centralizar toda la labor de los expertos. Se comunica con ellos, sintetiza las respuestas de cada uno, las agrupa por categorías y se las envía a los demás. Además está obligado a confeccionar los cuestionarios que los expertos han de contestar. La figura del coordinador puede estar representada por una persona o por un centro de recogida de datos integrado por varios miembros.

B) Los expertos son las personas encargadas de dar respuesta al problema planteado. Es obvio que han de aceptar voluntariamente su participación, así como las normas de procedimiento. Ya queda dicho que deben ser personas que conocen bien el problema que se les propone. Es conveniente que procedan de diferentes campos, con el fin de obtener una visión más rica del problema. Están obligados a responder a los cuestionarios enviados por el coordinador y a cumplir con los plazos establecidos. El retraso de cualquier miembro retrasa la elaboración de los resultados y su subsiguiente envío, por lo que el cumplimiento de los plazos es de suma importancia.

3.1. Fases

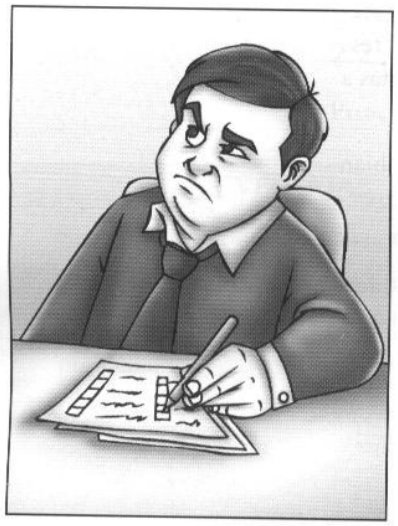
Las fases principales del método Delfos o Delphi son las siguientes:

1. **Identificación del problema**: el coordinador identificará el problema que se desea resolver.

2. **Elección del grupo de expertos**: en función del problema que ha identificado el coordinador, se elegirá un grupo de expertos que conozca bien el tema.

3. **Formulación del problema**: en esta fase, el coordinador expresará en términos claros y concisos el problema.

4. **Elaboración de un cuestionario**: Una vez formulado el problema, el coordinador diseñará un cuestionario, que será remitido a todos los expertos, en el que se les pide que aporten soluciones potenciales al problema. El cuestionario tiene el objetivo fundamental de servir de guía a los expertos, con el fin de buscar cierta concreción en sus respuestas y de evitar la dispersión de ideas. Algunas preguntas pueden tratar de obtener información acerca de las razones de las opiniones formuladas. El cuestionario presenta la ventaja de que obliga a fijar la atención en el objeto preciso de investigación.



5. **Envío del cuestionario a los participantes**: se les envía el cuestionario junto con la formulación precisa del problema. Conviene que el envío vaya acompañado de una carta en la que se solicita respuesta a las cuestiones planteadas y se exprese el tiempo límite para dar respuesta. A título orientativo se puede empezar con un cuestionario de aproximadamente 120 preguntas.

6. **Respuesta y devolución del cuestionario**: cada participante responderá el cuestionario de acuerdo con su visión particular del problema y se lo enviará al coordinador una vez cumplimentado.

7. **Recopilación y categorización de las respuestas**: cuando los resultados del cuestionario estén en poder del coordinador, éste los recopilará y los agrupará por categorías.

8. **Elaboración y envío del segundo cuestionario**: con un mayor conocimiento del problema, el coordinador confeccionará un segundo cuestionario que remitirá a los expertos, junto a la clasificación de respuestas obtenidas en la fase anterior. Esta relación de respuestas al problema comunicada a los participantes debe guardar el anonimato, esto es, en ningún momento debe aparecer el nombre de quien ha formulado la respuesta. Se informa a todos los expertos que han respondido para que conozcan las discrepancias de sus previsiones con las del conjunto y que procedan a confirmar o a modificar sus opiniones en un segundo cuestionario que suele constar aproximadamente en este caso de 70 preguntas.

9. **Respuesta y devolución del nuevo cuestionario**: cada experto responde a las preguntas del nuevo cuestionario, sabiendo que en la relación de respuestas que se le ha remitido figuran sus primeras sugerencias junto con las de los restantes miembros del grupo.

10. **Compilación y categorización de nuevas respuestas**: las nuevas respuestas recibidas por el coordinador son recopiladas y clasificadas por categorías. El

proceso de elaboración de las respuestas por parte del coordinador y su posterior envío a los expertos para que aporten sus opiniones puede repetirse cuantas veces se estime oportuno.

11. **Toma de decisiones:** a la vista de todos los datos aportados por los expertos, el coordinador toma la decisión de adoptar la solución al problema, dando así fin a la aplicación del método.

Este método se aplica generalmente a cuestiones de análisis de futuro.

3.2. Ventajas e inconvenientes

Entre sus más importantes ventajas e inconvenientes cabe señalar las siguientes.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Elimina totalmente el conflicto entre los sujetos que forman parte de la experiencia. 2. Evita la presión del grupo. 3. Puede contarse con personas geográficamente distantes. Tiene por tanto interés para empresas y organizaciones que cuentan con centros de trabajo repartidos por todo el país o distribuidos en varios países. 4. Ofrece la posibilidad del cambio de opinión, al eliminar la resistencia a abandonar opiniones que se han defendido en público. 5. Elimina las consecuencias que se derivan del hecho de decidir en función de la opinión de la mayoría. 6. Es aplicable en problemas de proyección a largo plazo. 7. Disminuye el error de predicción, ya que el error de un grupo e expertos es menor que la media de errores individuales de las opiniones aisladas de sus miembros.	1. Extremada lentitud. Por el tiempo que requiere es inaplicable en situaciones en las que se precisa una decisión rápida. 2. Existe una dura y difícil labor de coordinación, tanto en la estricta coordinación como en la elaboración de cuestionarios y en la síntesis y categorización de las respuestas. 3. Al trabajar en soledad, el sujeto no puede ser estimulado inmediatamente por las ideas del grupo. 4. Desde las organizaciones no es fácil garantizar la motivación de los participantes que no pertenecen a las mismas ni su exacto cumplimiento de las normas; lo que tiene consecuencias negativas inevitables en términos de retrasos considerables en la remisión de las respuestas y, por tanto, en la elaboración de las conclusiones.

Actividad propuesta

3. Indica con tus palabras las principales características del método Delfos o Delphi.

4. Phillips 6/6

Está técnica tiene como objetivo lograr la creación de una atmósfera agradable en grandes grupos que permita la comunicación y participación de todos sus miembros, por una parte, y la identificación de todos ellos con el problema, por otra. La técnica se denomina Phillips 6/6 porque el grupo se divide en subgrupos de seis componentes que discutirán entre sí durante seis minutos (un minuto por participante) para resolver algún problema planteado por el moderador.

Para saber más

La técnica Phillips 6/6 fue desarrollada en 1948 por el norteamericano Donald J. Phillips.

4.1. Fases

La aplicación de esta técnica sigue una serie de pasos:

1. **Planteamiento del problema**: el moderador expondrá al grupo de forma clara y definida el enunciado del tema sobre el que van a trabajar los subgrupos.
2. **División en subgrupos**: una vez que se ha planteado el problema, el moderador invita al grupo a que se divida en subgrupos de no más de seis personas. Debe procurarse que las personas que se conocen no coincidan en el mismo subgrupo.
3. **Elección del secretario-portavoz**: cada subgrupo, reunido en salas diferentes, dedicará unos minutos para conocerse y, tras ello, designará a un secretario-portavoz que se encargará de tomar notas sobre las aportaciones de los miembros, que controlará el tiempo y que asegurará que todos intervengan. Será el informante ante el grupo general.
4. **Discusión del problema**: ésta es la fase que le da nombre a la técnica. En ella, cada subgrupo, compuesto por seis personas, discute el problema durante seis minutos, realizándose al final un resumen de la opinión del subgrupo.
5. **Exposición de resultados**: después de terminadas las discusiones, cada secretario-portavoz expondrá los resultados de su subgrupo ante el grupo general. Si el tema lo requiere, la discusión de cada subgrupo se puede prolongar hasta 15-20 minutos si los participantes están muy interesados y la participación es buena.
6. **Síntesis de resultados**: finalmente, los resultados de los distintos subgrupos son comparados y sintetizados por el moderador, obteniendo de esta forma una lista reducida de soluciones. Ahora bien, puede ocurrir que al término de este proceso aún quedasen algunos puntos que tratar, por lo que se repetirá el proceso tantas veces como fuese necesario.

4.2. Ventajas

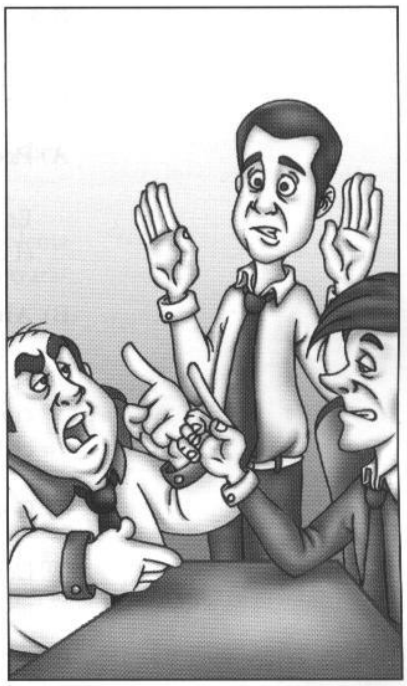
En esta técnica se puede hablar fundamentalmente de ventajas y son las siguientes:

- Permite dar y recibir información para establecer los objetivos que han de guiar la actividad del grupo y discutir las alternativas de solución a los problemas planteados.
- Crea un clima informal de comunicación y de gran actividad.
- Todos los miembros del gran grupo se sienten implicados en el tema.
- Todos participan realmente de la elaboración de conclusiones, evitándose que las decisiones queden en manos de un grupo de presión o de los miembros más activos del grupo.

Actividad propuesta

4. Aunque no se mencione en el tema, una vez analizada esta técnica, ¿cuáles podrían ser los principales inconvenientes de la misma?

5. Discusión dirigida



La **discusión dirigida** es una técnica grupal que se utiliza para fomentar la participación de los miembros a través de sesiones dirigidas por un moderador y en las que se realiza un intercambio de ideas.

5.1. Fases

Las fases o etapas que se establecen en la discusión dirigida son las siguientes:

1. **Preparación: el moderador**, con unos días de antelación, convocará a los miembros para la fecha fijada y les facilitará toda la documentación que haya podido recoger sobre el tema a tratar. Asimismo, les formulará algunas preguntas que servirán para abrir la discusión.

2. **Discusión de opiniones**: ésta es la fase de la técnica propiamente dicha. En ella, el moderador pide a cada uno de los miembros que exprese su opinión sobre el tema en cuestión y dirige la discusión concediendo turnos de palabra.

3. **Conclusión final**: una vez que se han expuesto todas las opiniones y se han realizado las aclaraciones que hubieran podido surgir, el moderador hace un resumen de cuantas ideas se hayan expresado. Termina dando una visión de conjunto, sin decantarse, en ningún momento, por ninguna de las opiniones enfrentadas.

5.2. Ventajas

Siendo en esta técnica las principales ventajas las siguientes:

- La discusión o análisis crítico de las ideas y opiniones de los participantes lleva a un conocimiento más exhaustivo de los temas objeto de estudio,
- A la vez que estimula la tolerancia y el trabajo en equipo.

Actividad propuesta

5. El profesor planteará sobre un tema de actualidad una discusión dirigida.

6. Estudio de casos

La técnica del **estudio de casos** consiste, básicamente, en discutir en grupo problemas concretos y aportar posibles soluciones a los mismos. La discusión entre los miembros estará animada y dirigida por un moderador. El caso debe presentar todos los detalles importantes para su comprensión y resolución.

6.1. Fases

La realización de esta técnica presenta tres fases:

A) Presentación del problema

En esta primera fase, el moderador da lectura del caso o problema concreto para el cual han de aportarse soluciones.

B) Análisis y síntesis de los hechos

Se trata de que todos los miembros del grupo realicen un análisis de la situación que se plantea y traten de sintetizar todos los hechos, a fin de facilitar la elaboración de propuestas.

C) Conceptualización

La técnica finaliza dando cada uno de los miembros su opinión respecto de cómo resolver el problema, buscando la mejor solución entre todas las analizadas.

El estudio de casos puede utilizarse como técnica aislada o combinarse con el «Phillips 6/6». También puede hacerse por medio de un «Role-playing», técnica que será objeto de estudio en el siguiente apartado.

6.2. Ventajas e inconvenientes

En esta técnica se puede hablar de ventajas e inconvenientes siendo las principales las siguientes:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Esta técnica estimula la discusión, la creatividad y la participación activa de cada miembro del grupo, al tener que idear soluciones al problema que se propone. 2. Favorece la comprensión del problema y ayuda a extraer conclusiones realistas y aplicables. 3. Educa la capacidad crítica de los miembros del grupo. 4. Logra una participación numerosa y forma en la exposición razonada de las ideas y en la capacidad de escucha de las ideas de los demás.	1. Es un proceso lento que requiere mucho tiempo. 2. Se corre el riesgo de que el coordinador para acelerar el proceso proponga soluciones prematuras, con lo que no se logran los objetivos; el coordinador debe limitarse a responder a preguntas o dar aclaraciones.

7. Representación de papeles o «role-playing»

Consiste en que varios miembros del equipo dramaticen una situación real que plantea un problema al grupo. Los demás actúan como observadores.

El objetivo de la representación es provocar un debate general en torno al problema en cuestión. Se trata de que los participantes se identifiquen con el problema tratado, buscando que personalicen su reflexión sobre las actitudes en él implicadas.

7.1. Fases

La realización de la técnica presenta cuatro fases:

A) Preparación

El moderador explica el procedimiento a seguir y hace ver el valor de la técnica. Seguidamente, presenta la situación que se va a poner en escena. Explica el problema y la postura de los distintos personajes. Se debe exponer con claridad en qué consiste el conflicto, qué personajes habrá y qué escena o escenas se representarán. Debe dejarse un amplio margen de improvisación a los actores, sin concretarse demasiado las líneas de actuación. Luego se piden voluntarios para representar la escena. Se ha de evitar elegir personas que en la vida real desempeñen normalmente papeles similares a lo que han de escenificar. Los actores se sitúan en un estrado ante el público.

B) Dramatización

Los actores representan la escena, actuando con la mayor naturalidad y expresándose en su propio lenguaje. A veces, convendrá dar por escrito a cada actor algunas notas sobre el papel que ha de representar para que se compenetre con su personaje. No se trata de aprenderse de memoria un papel. Se trata de un punto de referencia a partir del cual cada uno debe interpretar libremente. El grupo no debe interferir en el desarrollo de la escena por ningún motivo. La actuación de los actores debe ser principalmente a través de la palabra. Esta técnica se refiere a la interpretación a través del dialogo. Los actores intervienen sentados en torno a una mesa sobre un estrado. Tampoco puede dirigirse al público, ni sacar al estrado a un espectador. El coordinador corta la escena cuando considera que ya hay suficiente material para el diálogo posterior.

C) Debate sobre el tema

El grupo, con la ayuda del coordinador, analiza los distintos elementos de la situación: ideas, sentimientos, actitudes, soluciones propuestas, etc. En primer lugar los actores pueden exponer sus impresiones, su estado de ánimo, cómo se han sentido durante la representación de su papel, etc. A continuación el grupo que ha hecho de observador expone también sus impresiones, interroga a los actores, propone otras actitudes, etc. El coordinador hace reflexionar sobre lo que se ha dicho y hecho y ayuda al grupo a llegar a conclusiones.

D) Nueva representación de la escena

Para terminar conviene pedir a otros voluntarios que vuelvan a representar el problema, teniendo en cuenta cuanto se ha reflexionado en el debate anterior.

7.2. Ventajas e inconvenientes

Entre las principales ventajas e inconvenientes de esta técnica se encuentran:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Es una técnica muy motivadora y suscita un ambiente de mucha participación en el diálogo o debate posterior. 2. Acerca el grupo a los problemas de su trabajo diario 3. Permite concretar y personalizar los problemas.	1. Existe el peligro de que el grupo se centre en discutir sobre si los actores interpretaron bien o mal su papel, distrayendo la atención del tema propiamente dicho.

Actividad propuesta

6. El profesor elegirá un tema de actualidad y los alumnos elegirán un papel que han de defender y representar de acuerdo con esta técnica.

8. Sesión de tribunal

Es una técnica tomada del mundo de la justicia. El grupo escenifica un problema en forma de juicio. Todos los miembros participan en la preparación de la sesión.

Puede programarse una sesión de tribunal para estudiar un tema polémico y complejo, así como para conseguir que los miembros del equipo personalicen el tema y tomen partido ante el mismo. El coordinador puede establecer variantes metodológicas. Por ejemplo, si el problema es complejo, serán necesarias varias sesiones para desarrollar todo el proceso.

8.1. Fases

La realización de esta técnica presenta cuatro fases:

A) Preparación del juicio

Se escoge un tema que motive a todos por su interés, que contenga una cierta complejidad de situaciones, causas, consecuencias, etc. y que exija una seria profundización antes de emitir un juicio.

Elegido el tema, y previamente al día en que se celebrará la sesión del tribunal, se elabora un dossier sobre el tema que contenga hechos que ilustran el tema y las formas en que se presenta el problema sobre el que se va a tratar. Cada postura o criterio será defendida por un abogado y acusada por un fiscal.

El dossier puede elaborarlo todo el grupo, con lo que se asegura una mayor implicación de todos en el problema o lo puede elaborar una pequeña comisión.

En cualquier caso, todos los miembros del grupo deberán disponer de un ejemplar de dicho dossier y deberán haberlo estudiado antes de la Sesión del Tribunal. La puesta en escena debe cuidarse con todo detalle, como si se tratara de la sala de un tribunal. Se requiere la presencia de un presidente, que puede contar con uno o dos jueces más y así establecer un equipo cuya misión sea actuar como jueces; uno o varios fiscales; uno o varios abogados defensores; varios testigos de la defensa; varios testigos del fiscal o de la acusación. En cuanto a los miembros del jurado deben ser elegidos entre los miembros del grupo y por ellos mismos.

B) Juicio

A la entrada del Tribunal se levantan todos. El presidente introduce el proceso, resumiendo el tema a tratar, su actualidad, su importancia, su complicación; etc. Debe dejar claro desde el principio lo difícil que es dar una solución al problema que se plantea. El fiscal lee el acta de la acusación. Se interrumpe brevemente la sesión para que todos puedan profundizar en el alegato que ha presentado el fiscal y sus razones. El público se separa en varios grupos: con el fiscal o con los defensores. Cada grupo estudiará los matices, las razones.

C) Declaración de testigos

Se reanuda la sesión oyendo a los testigos, que juran decir la verdad con la fórmula clásica del ritual judicial, respondiendo a las preguntas del presidente, del fiscal o del abogado defensor. Los miembros del jurado van tomando nota de las declaraciones. Tanto el fiscal como el abogado de la defensa toman declaración a sus testigos, interrogan a los de la otra parte y preparan un informe, donde fijan la sentencia que piden con las razones que la avalan. Cuando se ha terminado la vista de todos los testigos, a favor o en contra, las dos partes presentan sus conclusiones en forma de informe: primero el fiscal y luego la defensa.

D) Veredicto del jurado y sentencia

El presidente pide al jurado que delibere. Éste puede hacerlo ante el grupo, que asistirá en silencio y sin intervenir. Finalmente, votan hasta que obtienen la una-

nimidad. A continuación, redactan su veredicto y lo exponen ante todos con las razones que les han llevado al mismo. Los jueces deliberan, de forma secreta, su sentencia o solución al problema y levantan la sesión.

8.2. Ventajas e inconvenientes

En cuanto a las ventajas e inconvenientes se pueden resumir en:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Provoca la participación de todos en el estudio de un tema. Por lo que es una técnica profundamente motivadora. 2. Esta técnica es apropiada cuando en los temas que se estudian están implicados valores y actitudes de las personas.	1. El principal inconveniente es que es un proceso muy complicado y largo. Se requiere un profundo conocimiento de esta técnica.

Ideas claves UD 12

DINÁMICAS DE GRUPO

«Brainstorming» o tormenta de ideas

Grupo nominal

Método Delfos o Delphi

Phillips 6/6

Discusión dirigida

Estudio de casos

Representación de Papeles o «Role-Playing»

Sesión de tribunal

13 Motivación laboral

En la actualidad, las empresas se enfrentan a una serie de problemas relacionados con el desempeño del trabajo, que se traduce en una disminución de la productividad, en una baja calidad de la producción y en un alarmante incremento de los índices de rotación y absentismo del personal. Una de las causas de esta situación radica en que los puestos de trabajo no se han diseñado para motivar y satisfacer a quienes los ocupan.

La motivación es un concepto relacionado con el «por qué» del comportamiento. Las personas experimentan, constantemente, necesidades o deseos que les impulsan a actuar.

En cualquier organización, el éxito depende del buen desempeño de sus empleados. La dirección de la empresa ha de conseguir que las personas realicen las actividades planificadas y que lo hagan del modo previsto. Pues bien, para ello, han de estar motivadas.

BLOQUE VI

La motivación en el entorno laboral

Actividades iniciales

1. ¿Te has planteado cuáles son los motivos por los cuales se trabaja?
2. ¿Podrías explicar cómo en las mismas condiciones laborales, unas personas rinden más que otras?
3. ¿Sabías que toda motivación lleva un proceso?
4. ¿Sabes quién es Maslow?. Si tu respuesta es positiva, explica sus planteamientos teóricos.

Al finalizar esta Unidad....

- Serás capaz de definir qué se entiende por motivación desde el punto de vista laboral.
- Tendrás una visión general del proceso de motivación.
- Conocerás qué son las necesidades primarias y secundarias.
- Identificarás las diferentes teorías de motivación.
- Serás capaz de aplicar los modelos teóricos de motivación al mundo laboral.

SUMARIO

1. La motivación laboral

2. Proceso de motivación

3. Teorías de la motivación
- 3.1. Modelo tradicional o del Taylorismo
- 3.2. Modelo de relaciones humanas
- 3.3. Teoría de jerarquía de necesidades
- 3.4. Teoría de la motivación «ERG»
- 3.5. Teoría X- Teoría Y
- 3.6. Teoría de la higiene-motivación
- 3.7. Teoría de las necesidades aprendidas
- 3.8. Teoría de la equidad
- 3.9. Teoría de expectativas
- 3.10. Teoría del establecimiento de metas

Desarrollo de contenidos

1. Motivación laboral

La motivación es la voluntad de actuar. En una época, se suponía que la motivación debía provenir de fuera, pero ahora se considera que a cada individuo le motivan impulsos diferentes, que toda empresa y sobre todo quienes están al frente de ellas han de tener presentes.

Si observamos cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo tienen un mayor rendimiento laboral que otras.

La empresa se debe plantear por qué ocurre esto. Para comprender el comportamiento de los individuos, las organizaciones empresariales bien gestionadas deberían utilizar la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de las metas, animándoles a compartir sus ideas y entusiasmo en el trabajo.

La motivación es un mecanismo que influye en la conducta humana encaminado hacia la obtención de las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual o grupal.

Se solía considerar que la motivación tenía una dirección descendente, en la que el superior debía de motivar al subordinado. Sin embargo, en la empresa moderna, los directivos y gerentes también deben ser motivados para que cumplan sus objetivos y puedan, a su vez, motivar a los empleados subordinados a él.

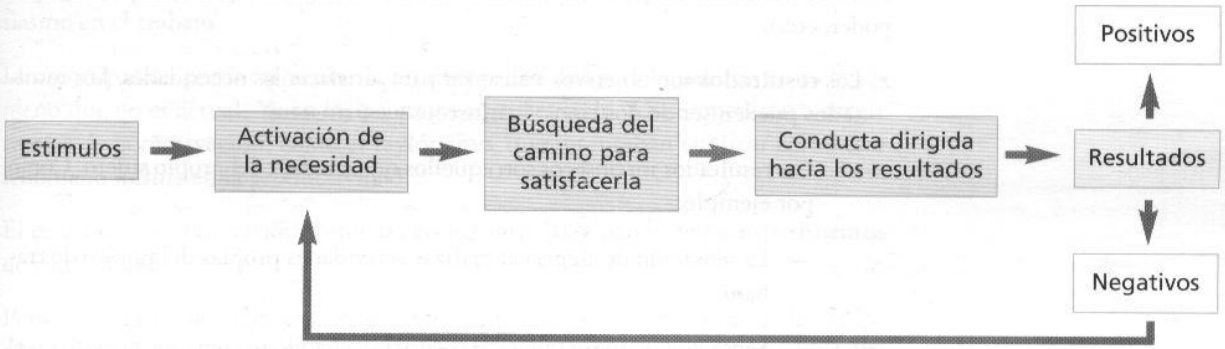
Actividad propuesta

1. **En un equipo de fútbol, los resultados, ya sean de éxito o fracaso, no dependen de la actuación individual de alguno de sus componentes, sino del trabajo realizado en conjunto por todos y cada uno de sus miembros, si bien es preciso que cada uno en su puesto tenga conocimiento de la labor que ha de desempeñar.**

2. Proceso de motivación

Todo proceso de motivación, incluida la laboral, sigue el mismo esquema: Si partimos de un determinado estímulo, como por ejemplo, un ascenso, una mejora salarial, etc., éste tiene como consecuencia la activación de unas necesidades y la búsqueda del camino para satisfacerlas, dando lugar a la aparición de conductas orientadas a la obtención de unos resultados.

Los resultados pueden ser positivos cuando se satisfacen las necesidades y negativos cuando no se satisfacen. En éste último caso, el proceso se vuelve a iniciar y habrá que buscar una nueva conducta que permita satisfacer las necesidades:



Este modelo es idéntico para todas las personas, aunque su resultado no lo sea, ya que depende de percepción del estímulo, que varía según el individuo y el momento en que se produzca, de las necesidades y de los deseos de cada uno.

En el proceso de motivación hay dos variables a las cuales hay que prestar especial atención: Las necesidades y los resultados que se desean obtener.

La **necesidad** es la sensación de que falta algo que nos puede resultar útil. Una forma de clasificar las necesidades es distinguir entre:

- Necesidades físicas básicas o primarias.
- Necesidades sociales y psicológicas o secundarias

Tipos de necesidades	Características	Manifestaciones
Necesidades primarias	• Surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana. • Son universales pues afectan a todas las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro. • Están también condicionadas por la práctica social.	• Alimento • Agua • Sexo • Sueño • Aire • Temperatura confortable
Necesidades secundarias	• Representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. • Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. • Las necesidades secundarias son las que implican los esfuerzos motivacionales de las empresas.	• Rivalidad • Autoestima • Sensación de deber • Autoafirmación • Altruismo • Pertenencia a grupos • Recibir afecto

cialización, una mayor productividad. Después se desarrollaban unos estándares de rendimiento y se fijaban unos sistemas de remuneración por incentivos.

Para Taylor, el factor fundamental de la motivación es el «dinero», de tal forma que el aumento del rendimiento de los empleados, sólo se relacionaba con un incremento en el nivel de los salarios.

El dinero es un factor motivador clave, pero hoy se ha demostrado que no es el único, ni mucho menos el más importante.

Para saber más

El éxito de Henry Ford revolucionó la industria de producción de automóviles introduciendo rápidas cadenas de producción y ensamblaje que le permitieron reducir los costes, aumentar la producción y fijar unos precios más bajos. Todo ello también le permitió pagar a su trabajadores cinco dólares al día, que era más del doble de lo que se pagaba en las otras empresas norteamericanas del mismo sector.

3.2. Modelo de relaciones humanas

El autor de esta teoría es Elton Mayo que entiende el proceso motivacional como aquel cuya explicación hay que buscarla en el estudio de normas de conducta de los individuos en la organización; llega a esta conclusión tras una serie de investigaciones realizadas en Hawthorne.

En 1927, en una planta de la Western Electric Company de Hawthorne, cerca de Chicago, se estudió la relación existente entre las modificaciones de las condiciones físicas del trabajo (intensidad de la luz, nivel de ruido, etc..) y la productividad de los trabajadores.

Así se estudio el rendimiento de seis trabajadoras cuando se reducía la intensidad de la luz y se comprobó como su rendimiento no se modificó apenas.

Más tarde el experimento se repitió con las seis trabajadoras comprobándose, incluso, que su productividad se elevaba. Tras algún tiempo de investigación se descubrió que la razón de la mayor productividad se encontraba en las propias trabajadoras; en la forma en que se sentían en relación a su trabajo y al grupo, ya que separándolas en un pequeño grupo y pidiéndolas ayuda y cooperación los investigadores habían hecho que las trabajadoras sintieran de otro modo su propia valía y que además se formará un equipo unido para ayudar a la empresa a resolver un problema importante.

Esto pone de manifiesto que no sólo la retribución económica es fuente de motivación, sino también tiene gran importancia la comunicación, la valoración personal y las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización.

Recuerda

La comunicación en la empresa lo has estudiado en las Unidades 1,2 y 3.

3.3. Teoría de la jerarquía de necesidades

Entre las teorías motivacionales, la de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954) es la más conocida. Este autor propone que en cada ser humano existe una serie de necesidades que se pueden agrupar en cinco grandes categorías ordenadas jerárquicamente y son las siguientes:

Relaciona

Con la Unidad 10 de equipos de trabajo.

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades primarias, vitales para la supervivencia. Como ejemplo tenemos: ropa, comida, bebida, sexo y otras necesidades corporales.

2. **Necesidades de seguridad:** Relacionadas con la búsqueda de una existencia libre de amenazas en un medio relativamente estable, lo que incluye no sólo seguridad

física, sino también seguridad respecto al sistema o forma de vida. Como ejemplo: protección y estabilidad.

3. **Necesidades sociales y de pertenencia:** Necesidad de establecer relaciones con los demás, tener amigos y apoyo moral, necesidad de pertenecer a un grupo. Como ejemplo tenemos: la asociación, la aceptación, sentimiento de grupo, amistad, amor, etc...

4. **Necesidad de estima:** Incluye factores internos de estimación, como respeto de uno mismo, autonomía y logro, y también factores externos de estima, como estatus, reconocimiento, y atención por parte de los demás. Se trata de la necesidad de ser aprobado por uno mismo y por los demás. Como ejemplo: aprecio, reconocimiento, confianza en sí mismo, etc...

5. **Necesidad de autorrealización:** Necesidad de que el individuo desarrolle todas sus potencialidades, que realice aquello que realmente le gusta y para lo que verdaderamente está capacitado. Por ejemplo: alcanzar su propio potencial y autodesarrollo.

Según Maslow, a medida que van satisfaciéndose las necesidades de una determinada categoría las de la siguiente se tornan dominantes de forma que el individuo va ascendiendo por la jerarquía.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establece que si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva.

Una de las principales críticas que se atribuyen a esta teoría es que no todas las personas somos iguales, cada uno tiene diferentes necesidades, valores y experiencias. De hecho, el propio Maslow reconoce que algunas personas no se ajustan a esta teoría, es el caso de artistas, líderes religiosos y personas creativas, que tratan de satisfacer las necesidades de los niveles más elevados sin antes haber cubierto otras necesidades más básicas y, por ejemplo, buscan su autorrealización sin tener seguridad ni relaciones sociales. Maslow señalaba que estos casos no son sino excepciones de su teoría general.

Las empresas han tenido bastante éxito satisfaciendo necesidades fisiológicas y de seguridad, y hace sólo unos pocos años que se han percatado de que, si los trabajadores ya tienen satisfechas estas necesidades, para motivarles, ha de dirigirse la atención a otras de niveles superiores.

Actividades propuestas

4. Siguiendo la pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow, pon dos o tres ejemplos de cada una de las necesidades, pero aplicadas al trabajo.

5. En tu escala de valores, ¿ordenarías de igual manera que Maslow tus necesidades? Si no estas de acuerdo, ¿cómo las ordenarías?

3.4. Teoría de la motivación «ERG»

Clayton Alderfer (1969), autor de la teoría de la motivación «ERG», reformuló la jerarquía de necesidades de Maslow. Plantea tres grupos de necesidades primordiales: de existencia, de relación y de crecimiento (*growth*):

1. Existencia: satisface nuestras exigencias materiales básicas, entre ellas figuran las necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Relación: deseos sociales y de status exigen interacción con otras personas para ser satisfechas, corresponden a la necesidad de amor y al componente externo de la estima (según Maslow).
3. Crecimiento: deseo intrínseco de alcanzar un desarrollo personal, equivaldría al componente intrínseco de la estima de Maslow y la autorrealización.

La teoría ERG abarca los siguientes aspectos:

- No considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. De ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de crecimiento, aunque tenga insatisfechas todavía las de existencia y/o de relación, o bien puede trabajar para satisfacer necesidades de los tres grupos simultáneamente.
- Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia de un grupo de necesidades para determinado individuo, ejemplo de esta situación son culturas como los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Actividades propuestas

6. Siguiendo la pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow, pon dos o tres ejemplos de cada una de las necesidades, pero aplicadas al trabajo.
7. En tu escala de valores, ¿ordenarías de igual manera que Maslow tus necesidades? Si no estas de acuerdo, ¿cómo las ordenarías?

3.5. Teoría X –Teoría Y

Recuerda

Recuerda que la teoría X y la teoría Y, las vimos en la Unidad 9 de Teorías del Liderazgo.

El teórico Douglas McGregor (1957) definió dos estilos de gestión acerca de los seres humanos, uno, básicamente negativo, llamado Teoría X; y el otro, básicamente positivo, llamado Teoría Y. McGregor sostiene que las suposiciones de la Teoría Y tienen más valor que las de la Teoría X, y que se debe maximizar la motivación a los empleados otorgándoles mayor participación.

Su principal teoría plantea que actuamos con las personas según las percibimos. Si la percepción es positiva, el trato lo es también, por lo tanto, trabajarán adecuadamente al sentirse reforzados. Si la percepción es negativa, el trato lo será también. Y se producirán tensiones que harán que el individuo no trabaje adecuadamente.

¿CÓMO MOTIVAN LOS DIRECTIVOS?	
Teoría X	**TEORÍA Y**
• Presionar constantemente al personal, porque si no, no trabajarían. • Despedir a alguien o echar una bronca para estimular a los demás. • Dirigir asumiendo las decisiones clave. • Creer que todos carecen de ambición y hay que obligarles a apuntar más alto. • Mantener la distancia con el equipo ya que es necesario para una dirección eficaz.	• Indagar en los errores de gestión y motivación si alguien no cumple su tarea. • Delegar en otras personas. • Aceptar y tomar en cuenta las sugerencias. • Evaluar la actuación del jefe por parte del personal y viceversa. • Estimular para obtener ideas creativas e innovadoras.

¿CÓMO SE GESTIONA?	
El directivo se mantiene alejado de su plantilla. Sólo se le encuentra cuando debe impartir órdenes o reprimendas.	El directivo colabora y pregunta al personal sus opiniones al tomar decisiones. Es más motivador que la Teoría X.

El cambio de mentalidad desde la teoría X a la Y permite cambios en las organizaciones como son: descentalización, delegación, enriquecimiento del trabajo, dirección participativa por objetivos, evaluación del desempeño, etc. Que precisamente son factores clave de motivación.

3.6. Teoría de la Higiene-motivación

El psicólogo Frederick Herzberg (1966) parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud ante el trabajo puede muy bien depender del éxito o fracaso que experimente con el mismo.

De todo este estudio, Herzberg desarrollo una teoría de «dos factores» basada en la existencia de factores de higiene y factores motivadores:

- **Los factores de higiene, extrínsecos o de mantenimiento** son las necesidades básicas que todo trabajador tiene en el trabajo, no motivan pero no satisfacerlos produce insatisfacción. El factor de higiene más importante es el económico, pero son otros muchos más tal y como se recoge en el siguiente cuadro:

Para saber más

Para la elaboración de su teoría Herzberg realizó una investigación en la que preguntó a un amplio grupo de trabajadores: «¿En qué situación se encontró más a gusto o satisfecho en su trabajo?»; «¿En qué situación se encontró se encontró más a disgusto o insatisfecho en su trabajo?».

A partir de la clasificación de las distintas respuestas obtenidas Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que los empleados daban cuando se sentían bien eran muy distintas a las que daban cuando se sentía mal..

NECESIDADES BÁSICAS EN EL TRABAJO	
FACTORES DE HIGIENE	¿QUÉ INFLUYE?
Salario y beneficios	Salario base, incentivos, bonificaciones, vacaciones. Coche de empresa y similares.
Condiciones de trabajo	Horario laboral, disposición del lugar de trabajo, instalaciones y equipos proporcionados.
Políticas de empresa	Reglamentos y normas del personal.
Estatus	Jerarquía, autoridad y las relaciones con los demás.
Seguridad laboral	Continuidad en el trabajo.
Supervisión y autonomía	Grado de control del empleado sobre el contenido y realización de la tarea.
Vida laboral	Nivel y tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral del individuo.
Vida personal	Tiempo dedicado a la familia, amigos y las aficiones.

- Los **factores motivadores o intrínsecos** son los que impulsan a las personas a alcanzar logros y hacen que las personas estén contentas con su trabajo. Son los que el directivo debe proporcionar a fin de que la plantilla esté satisfecha e incrementar la motivación en el trabajo Estos factores son los siguientes:

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	
FACTORES MOTIVADORES	¿POR QUÉ MOTIVAN?
Logro	Alcanzar los objetivos de una tarea es un importante factor de motivación y fuente de satisfacción.
Reconocimiento	Ayuda a aumentar la propia estima y algunas personas lo consideran como una recompensa en sí mismo.
Interés por el trabajo	Hay que intentar buscar aquellas tareas que produce satisfacción al individuo, por tanto las responsabilidades deben de adaptarse a los intereses de los individuos.
Responsabilidad	La posibilidad de dirigir, arriesgarse y tomar decisiones, son elementos que aumentan la autoestima y son grandes motivadores.
Progreso	La sensación de progreso en el trabajo, es decir, la posibilidad de ascender y ser recompensado, motiva.

El principal mensaje de la de Herzberg es que las necesidades de bajo nivel deben estar cubiertas para que no exista insatisfacción, y que la motivación debe centrarse en necesidades de niveles más elevados.

3.7. Teoría de las necesidades aprendidas

David McCelland (1961) entiende que las necesidades es una cuestión de impulsos, en donde el hombre se mueve bajo tres tendencias principales que son:

- **Motivación del logro**: Es el impulso de sobresalir y luchar por tener éxito. Es la necesidad de querer hacer bien las cosas, cada vez mejor y mejor que los demás. Una gran necesidad de logro se relaciona positivamente con niveles más altos de desempeño en el trabajo, cuando los puestos ofrecen responsabilidad, retroalimentación y un reto moderado.

- **Motivación de afiliación**: Es el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas. Es la necesidad de buscar ante todo relaciones de amistad, más que progresar.

- **Motivación por el poder**: Es el impulso de controlar a otros e influir sobre ellos. Los individuos motivados por el poder desean modificar situaciones y por lo general se le atribuyen conductas tales como: dominar, controlar, influir o sancionar a otros con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El interés de esta teoría se centra en su facilidad de aplicación al campo empresarial, sobre todo, a la hora de seleccionar personal para cargos de cierta responsabilidad y en donde se deba ejercer una autoridad, ya que en estos casos a la empresa le interesará aquella persona que presente un cierto nivel de necesidad, de logro y de poder.

Vocabulario

Contribución:

Es aquello que el individuo aporta a la organización. Por ejemplo, la formación, la experiencia, la habilidad, el esfuerzo, etc.

Vocabulario

Resultados:

Son los beneficios que el trabajador obtiene de la organización, como son el salario, responsabilidad, autoridad, autonomía, etc.

3.8.. Teoría de la equidad

El autor de esta teoría, J.Stacy Adams (1963), considera que la evaluación que el sujeto hace de la recompensa recibida es un factor esencial de motivación. Dicha evaluación se efectúa en términos de equilibrio, de tal manera que la persona determina lo equitativo de la recompensa obtenida en relación a:

— Lo que aporta y recibe.

— Y en comparación con las recompensas que están recibiendo otros individuos con otros aportes.

El principio básico de esta teoría es el siguiente:

«Existe falta de equidad para una persona cada vez que percibe como desigual la relación entre su contribución y sus resultados, en comparación con las contribuciones y los resultados de otros individuos o grupos de referencia».

1. La proporción entre lo que contribuyo a la organización y lo que recibo de la misma es igual a lo que otra persona contribuye y obtiene de ésta.

$$\frac{CA}{RA} = \frac{CB}{RB} = \text{Equidad}$$

Claves:

CA: Contribuciones del individuo A

CB: Contribuciones del individuo B

RA: Resultados o recompensas del individuo A

RB: Resultados o recompensas del individuo A

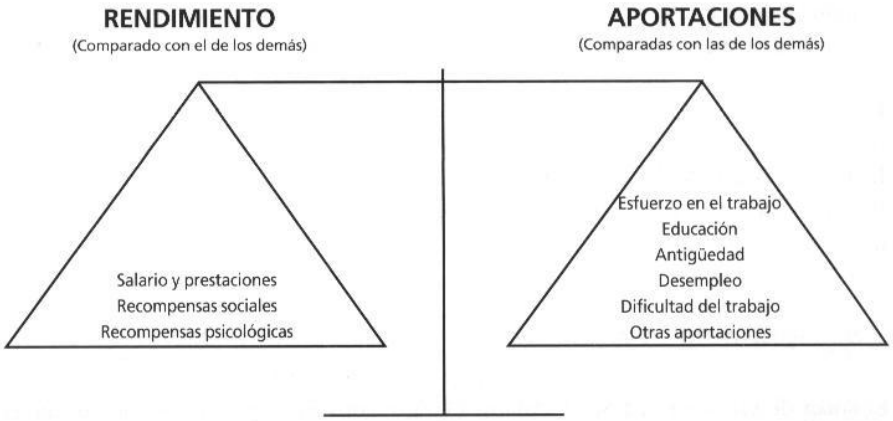
2. La proporción entre lo que contribuyo y lo que recibo es mayor de lo que otra persona aporta y recibe de la organización.

$$\frac{CA}{RA} > \frac{CB}{RB} = \text{Inequidad}$$

3. La proporción entre lo que aporto y recibo de la organización es menor que la proporción entre lo que aporta y recibe otra persona.

$$\frac{CA}{RA} < \frac{CB}{RB} = \text{Inequidad}$$

De forma que si el empleado se encuentra mal recompensado, actuará reduciendo su aportación y disminuyendo el esfuerzo aplicado. Si percibe, por el contrario, que está siendo recompensado equilibradamente, va a ir contribuyendo de la misma forma. Luego, a nivel empresarial, las recompensas recibidas por los empleados, para que sean motivadoras deben ser percibidas como equitativas y justas.



Actividad propuesta

8. Juan García llega a la Empresa Textil, S.A. para desempeñar el cargo de oficial administrativo en el Departamento de Administración y Finanzas. El primer día llega media hora antes y trabaja de forma ininterrumpida hasta las 15 horas, con un pequeño descanso de quince minutos que era lo que inicialmente había acordado con la empresa. Durante el primer mes observa que sus compañeros llegan a las 8,20 horas, salen a desayunar a las 10 horas y no regresan hasta las 10,30 horas y además dejan de trabajar a las 14,45 horas. Por si esto fuera poco, se percata de que durante el trabajo sus compañeros utilizan el correo electrónico para asuntos personales. A la hora de percibir su remuneración comprueba que su sueldo es idéntico al de los demás.

- Discute en grupo cuál será el comportamiento de Juan cuando lleve seis meses trabajando, según la teoría de Adams.
- Exponer en clase las conclusiones a las que habéis llegado con otros compañeros.

3.9. Teoría de expectativas

Esta teoría desarrollada por Victor H. Vroom (1964) y que ha sido ampliada y mejorada por Porter Lawler y por otros especialistas, es una de las que goza de mayor aceptación. Se basa en lo siguiente:

> **«Un individuo se encuentra motivado para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta, si valora suficientemente esa meta y si percibe que tales actividades le facilitan alcanzarlas.»**

En esta teoría se distinguen cinco puntos principales:

1. **Resultados del trabajo**: Es lo que proporciona la organización a sus trabajadores. Por ejemplo: buen sueldo, vacaciones, reconocimiento, responsabilidad, etc.

2. **Valencia (V)**: Es la valoración subjetiva, que cada individuo le da a un determinado resultado. Y puede calificarse en una escala de –1 a +1.

   — Cuando la calificación es *positiva* se traduce en términos de satisfacción, esto es, se desea obtener el resultado.

   — Cuando la calificación es *negativa*, se traduce en insatisfacción y en no deseo por obtener un resultado.

   — Cuando la calificación es *cero*, se traduce en que el empleado es indiferente ante los resultados.

3. **Instrumentalidad (I)**: representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. Normalmente las instrumentalidades se conciben como probabilidades, por lo que oscilan de **0** a **1**.

   — Una instrumentalidad de *cero* (0) significa que la consecución de ese resultado no está relacionada de ninguna manera con el rendimiento en el trabajo.

   — Una instrumentalidad de ***uno*** (1) significa que la consecución de ese resultado depende totalmente del rendimiento en el trabajo.

4. **Expectativa (E)**: Es la percepción subjetiva de la posibilidad de que un determinado esfuerzo lleve a un determinado resultado. Se presenta en términos de probabilidades de **0** a **1**, que son los extremos entre los que se encuentra las estimaciones de expectativas que tienen los empleados.

   — Una expectativa de *cero* (0) implica que el empleado no ve posibilidades de que el esfuerzo produzca el desempeño deseado.

   — Una expectativa de *uno* (1) puede traducirse en que el empleado tiene mucha confianza en que la tarea se realizará.

5. **Fuerza motivadora**: Es la cantidad de esfuerzo o presión interna para que la persona se motive. Matemáticamente, es el producto de multiplicar la valencia, por la instrumentalidad y por la expectativa.

Fuerza motivadora = I x V x E

Actividad propuesta

9. María Pérez, de treinta y un años de edad, trabaja como dependienta en unos grandes almacenes. María tiene un fuerte deseo de trabajar en la oficia, en lugar de hacerlo en su puesto actual, el cual ya no le complace.

María sabe que si vende mucho obtendrá por su empeño altas evaluaciones de parte de su supervisor. Sin embargo, todos los empleos de oficina en la planta requieren un título de Técnico Superior en Administración y Finanzas y María sólo tiene el título de Bachiller. Debido a esta barrera, la instrumentalidad de María es muy baja. Ser una buena vendedora no le producirá una promoción al puesto deseado. A pesar de su intenso deseo por algo, no ve una manera viable de alcanzarlo y, por lo tanto, no está motivada para desempeñar mejor su trabajo.

- Identifica y valora los cinco elementos según la teoría de expectativas

3.10. Teoría del establecimiento de metas

Para saber más

Las primeras formulaciones de esta teoría la hacen Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), en la llamada «teoría del camino-meta» que postulaba que el rendimiento laboral está en función de la valoración personal que realiza el empleado del resultado dicho rendimiento.

El autor de esta teoría es Edwin.A.Locke (1966) señala como fuente de motivación el deseo y la intención de conseguir una meta u objetivo.

Hay cuatro factores que incrementan la motivación en la teoría del establecimiento de metas:

- La **participación** que supone que si las personas participan en el establecimiento de las metas, es más probable que acepten las dificultades que si el jefe las impone de modo arbitrario.
- Las **metas específicas** mejoran el desempeño, por tanto se deben de establecer formalmente unas metas parciales que el trabajador irá alcanzando sucesivamente hasta conseguir el objetivo final.
- Si la capacidad del individuo y su grado de aceptación de las metas es constante, podemos esperar que el nivel de desempeño aumentará en proporción al **grado de dificultad** de las metas establecidas.
- La **retroalimentación** que ayuda a describir las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer, funciona como guía de la conducta.

En lugar de tratar la motivación como un producto de necesidades innatas o sentimiento de inequidad, el establecimiento de metas asume que las personas fijan objetivos alcanzables y luego canalizan sus esfuerzos en su prosecución. Esta teoría es el origen de una forma de dirigir equipos humanos en las empresas denominada «**dirección por objetivos**».

Esta teoría se ha visto oscurecida hasta los años 80 por la potencia de la teoría de expectativas de Vroom. Desde los 80 los investigadores le han dedicado una creciente atención.

4. Técnicas de motivación

Existen diversas técnicas que proponen, de forma implícita o explícita, diversas estrategias o técnicas para aumentar la motivación laboral de las personas. Entre ellas destacan las siguientes:

- La **mejora de las condiciones laborales** consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, tales como los salarios razonables y equitativos, políticas y normas de la compañía justas y aceptadas, condiciones físicas del entorno laboral agradables (luz, temperatura, mobiliario, decoración) y recursos materiales adecuados para la realización del trabajo.

- El **enriquecimiento del trabajo**, modificando las tareas a realizar para que las personas que lo realizan, les resulten menos monótono y puedan así emplear mejor sus capacidades personales siendo más responsable de sus tareas. Participar en experimentos y cooperar con el cambio hace aumentar el interés, el espíritu de equipo y la autoestima, independientemente del cambio. Así, por ejemplo, si se descubriera que un procedimiento habitual es desmotivador, hay que corregirlo inmediatamente.

- La técnica **adecuación persona/puesto de trabajo** persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo. De ahí la importancia de cuidar los procesos de selección y promoción para cubrir un determinado puesto de trabajo y realización previa de un diseño de los puestos de trabajo.

- La **participación y la delegación** es una técnica que consiste en que los trabajadores participen en la elaboración y planificación de su trabajo, fundamentándose en que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y, por tanto, quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces. Esta técnica fomenta e incrementa la responsabilidad y el autocontrol, ya que el trabajador siente el trabajo como algo suyo, implicándose activamente en la consideración de los resultados esperados.

- El **reconocimiento del trabajo efectuado**, consiste en reconocer y elogiar al trabajador un trabajo bien hecho o siempre que haya una mejora en su rendimiento, aunque sea ligera. Para ello es necesario que el jefe observe aquello que sus subordinados hacen bien y que les comunique su agradecimiento y elogio. Para que sea realmente eficaz, el reconocimiento debe darse inmediatamente después de que se produzca la conducta que lo merece. El reconocimiento puede ser económico o, simplemente, unas palabras de reconocimiento y refuerzo del trabajo bien hecho.

- La **evaluación del rendimiento laboral** debe de ofrecer información al subordinado con respecto al trabajo que ha realizado, comparando los objetivos elaborados con los efectivamente alcanzados e indicar las áreas en las que debe ser mejorados. Hay que intentar que no sólo se evalúen los resultados cuantitativos sino también los cualitativos por lo que hay que incluir la moral de la plantilla, la satisfacción de los clientes, la colaboración entre equipos y los resultados en proyectos.

- **Comprobar la equidad del sistema de valoración del puesto y la política salarial de incentivos.** Las recompensas en forma de aumentos de salario o beneficios económicos para reconocer logros evitan que un empleado abandone la empresa o animan a un individuo a que acepte más responsabilidad en su tarea. Sin embargo, estas recompensas tienen un valor motivacional a corto plazo.

- La **escucha activa** supone interés y comprensión del superior al subordinado, provoca el aumento de la comunicación ascendente por parte del subordinado, la confianza en sus superiores y una mayor participación en el proceso de consecución de los objetivos. Sus funciones son disminuir las reacciones de defensa, incrementar la autoestima y mejorar la relación superior-subordinado.

- El **liderazgo situacional**, en el que hay que adecuar el estilo directivo a cada situación en función de las necesidades del grupo y el nivel de madurez.

- La **formación y el desarrollo profesional** son dos técnicas relacionadas, pues ampliar conocimientos y técnicas por parte del empleado, se realiza para alcanzar un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y les permite además desarrollarse y promocionarse dentro de la empresa.

- Los **círculos de calidad** que están integrados por un pequeño número de empleados del mismo área de trabajo, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a su trabajo.

- La técnica de **establecimiento de objetivos** consiste en llegar a un acuerdo periódico entre el subordinado y el jefe, sobre los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo concreto. Así mismo, existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos. Trabajar con objetivos realistas, desafiantes y medibles aumenta el nivel de motivación y satisfacción.

Ideas claves UD 13

CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Motivación laboral: CONCEPTO E IDEAS GENERALES

Proceso de motivación → Necesidades / Resultados → Primarias / Secundarias; Intrínsecos / Extrínsecos

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Tipo	Teoría	Autor	Resumen
TEORÍAS CLÁSICAS	Modelo tradicional o del Taylorismo	F. Taylor	El trabajador es motivado a través del salario e incentivos.
	Modelo de relaciones humanas	E. Mayo	Es fuente de motivación (además del salario) la comunicación, la valoración personal y las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización.
TEORÍAS DEL CONTENIDO	Teoría X –Teoría Y	D. McGregor	Los gerentes tienen una opinión acerca de los seres humanos: uno, básicamente negativo, llamado Teoría X; y el otro, básicamente positivo, llamado Teoría Y. La Teoría Y tiene más valor que la Teoría X en su trabajo.
	Jerarquía de necesidades	A. Maslow	Cinco tipos de necesidades clasificadas en orden jerárquico de menor a mayor: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autodesarrollo.
	Higiene-motivación	F. Herzberg	Los factores motivacionales incentivan, mientras que los factores higiénicos sólo apaciguan.
	Necesidades aprendidas	D. McCelland	Propone que existen tres necesidades fundamentales en situaciones laborales: el logro, la afiliación y el poder.
TEORÍAS DEL PROCESO	De la equidad	J.S. Adams	Un individuo compara la relación esfuerzo / beneficio que tiene con la que tienen otras personas relevantes para él.
	De expectativas	V. Vroom	Un individuo se encuentra motivado si valora suficientemente esa meta y si percibe que tales actividades le facilitan alcanzarlas.
	Establecimiento de metas	E.A.Locke	Las personas fijan objetivos alcanzables y luego canalizan sus esfuerzos en su prosecución.