

HABILIDADES GERENCIALES

**Adriana Mosquera Carrascal - Damarys Vergel Quintero
Ramón Armando Bayona Trillos**



**Universidad Francisco
de Paula Santander**
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

HABILIDADES GERENCIALES

ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL
DAMARYS VERGEL QUINTERO
RAMÓN ARMANDO BAYONA TRILLOS

Mosquera Carrascal, Adriana

Habilidades gerenciales / Adriana Mosquera Carrascal, Damarys Vergel Quintero, Ramón Armando Bayona Trillos. -- 1a. ed. -- Ocaña : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2020.

85 p. -- (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN 978-958-503-041-1 -- 978-958-503-044-2 (e-book)

1. Competencia administrativa 2. Gerentes 3. Liderazgo empresarial I. Vergel Quintero, Damarys II. Bayona Trillos, Ramón Armando III. Título IV. Serie

CDD: 658.42 ed. 23

CO-BoBN- a1070693



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Emprendimiento y liderazgo



**Universidad Francisco
de Paula Santander**

Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

© Adriana Mosquera Carrascal
© Damarys Vergel Quintero
© Ramón Armando Bayona Trillos

- ▶ Universidad Francisco de Paula Santander
Vía Acolsure, Sede el Algodonal
Ocaña Norte de Santander -
Colombia
Teléfono (057)(7) 5690088
Bogotá, Colombia
- ▶ Ecoe Ediciones Limitada
Carrera 19 # 63C 32
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, diciembre del 2020

ISBN: 978-958-503-041-1
e-ISBN: 978-958-503-044-2

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Gisela Arroyo Andrade
Corrección de estilo: Andrés Caro
Diagramación: Astrid Prieto Castillo
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados



AGRADECIMIENTOS

A Dios nuestros más profundos agradecimientos, por ser quien nos dota de habilidades para escribir este libro y nos concede la vida para verlo publicado; a nuestros familiares por permitirnos tomar el tiempo para escribir, muchas veces de su exclusividad; a nuestros estudiantes, fuente de inspiración y pasión por lo que hacemos y a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, administradora de los recursos públicos que hacen posible la publicación de esta obra.

Adriana, Damaris y Ramón



DEDICATORIA



Adriana Mosquera Carrascal:

A Teresa Carrascal, mi querida madre y a Teresa Villegas, mi amada suegra.

A William, mi esposo; William Adrián, mi primogénito, y Zharick Cristina, mi hermosa hija.

Damarys Vergel Quintero:

A mi madre Selena y a mis hermanos Esther, Samuel, Nohemy, Elías y Eunice.

A Luis Hernel, mi esposo y a mi único hijo, David Luis.

Ramón Armando Bayona Trillos:

A mis padres, que me cuidan y protegen desde el cielo, así como a mi esposa Lucy, mis hijas Adriana Alejandra y María Luciana, fuente de inspiración.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	V
DEDICATORIA	VII
PRÓLOGO	XV
CAPÍTULO 1. HABILIDADES GERENCIALES	1
Habilidades gerenciales.....	2
Habilidades conceptuales asociadas al proceso administrativo ...	3
Habilidades sociales	7
Análisis de caso	11
Lectura de refuerzo.....	12
Referencias.....	13
CAPÍTULO 2. LIDERAZGO	15
Concepto de liderazgo.....	17
Concepto de líder.....	18
Estilos de liderazgo	20
Liderazgo de acuerdo a la formalidad con la que se presenta	20
Liderazgo de acuerdo a la relación que se tenga con los subordinados y el entorno.....	22
Cualidades del líder	26
Análisis de caso	28
Lecturas de refuerzo	30
Referencias.....	30

CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN	33
Concepto de comunicación.....	34
Importancia de la comunicación.....	35
Proceso de la comunicación.....	36
Tipos de medios de comunicación.....	37
El flujo de comunicación en la organización.....	37
Comunicación horizontal y diagonal.....	37
Comunicación ascendente.....	38
Comunicación descendente.....	38
Comunicación según el número de participantes.....	38
Comunicación intrapersonal.....	39
Comunicación interpersonal.....	39
Comunicación grupal.....	39
Comunicación organizacional.....	39
Las tecnologías de la información y la comunicación.....	39
Habilidades de comunicación para los gerentes.....	41
Comunicación asertiva.....	41
Análisis de caso.....	43
Lecturas de refuerzo.....	43
Referencias.....	44
CAPÍTULO 4. MOTIVACIÓN	47
Concepto de motivación.....	48
Proceso de motivación.....	49
Teorías relacionadas con la motivación.....	50
Teoría de las necesidades humanas.....	50
Teoría del condicionamiento operante.....	52
Teoría de la fijación de metas.....	53
Teoría de las expectativas.....	54
Teoría de la equidad.....	55
Técnicas motivacionales especiales.....	56
Calidad de vida laboral.....	56
Recompensas monetarias.....	56
Participación.....	57
Análisis de caso.....	57
Lecturas de refuerzo.....	58
Referencias.....	59
CAPÍTULO 5. TOMA DE DECISIONES	61
Los problemas y la toma de decisiones.....	63
La toma de decisiones: palabras clave.....	64
¿Qué es la toma de decisiones?.....	65

El proceso de la toma de decisiones	66
Pasos en la toma de decisiones.....	67
Tipos de decisiones.....	68
Cualidades personales para la toma de decisiones.....	70
Análisis de caso	72
Lecturas de refuerzo	73
Referencias.....	74
CAPÍTULO 6. LA NEGOCIACIÓN	75
Los conflictos y la negociación	77
Tipos de conflictos.....	78
¿Qué significa negociar?	79
Tipos de negociaciones	80
Etapas para una buena negociación	81
Análisis de caso	84
Lecturas de refuerzo	84
Referencias.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	Habilidades conceptuales asociadas al proceso administrativo	3
FIGURA 2.	Habilidades sociales	7
FIGURA 3.	Liderazgo de acuerdo a la forma con que se presenta	21
FIGURA 4.	Liderazgo de acuerdo a la relación que se tenga con los subordinados y el entorno	22
FIGURA 5.	Cualidades del líder	28
FIGURA 6.	Etapas de transmisión en el proceso de comunicación	36
FIGURA 7.	Etapas de retroalimentación en el proceso de comunicación	37
FIGURA 8.	Flujo de comunicación al interior de una organización	37
FIGURA 9.	Tipos de comunicación	38
FIGURA 10.	Habilidades del gerente como emisor y receptor	41
FIGURA 11.	Ciclo motivacional	50
FIGURA 12.	Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow	51
FIGURA 13.	Modelo “Necesidades de logro, afiliación y poder” de McClelland	52
FIGURA 14.	Teoría del condicionamiento operante	53
FIGURA 15.	Metodología smart para el establecimiento de objetivos	54
FIGURA 16.	Teoría de las expectativas	55
FIGURA 17.	Teoría de la equidad	55
FIGURA 18.	Palabras clave en la toma de decisiones	65
FIGURA 19.	Esquema del proceso de toma de decisiones	68
FIGURA 20.	Cualidades personales para la toma de decisiones	71
FIGURA 21.	Tipos de conflictos	79
FIGURA 22.	Tipos de negociaciones	81
FIGURA 23.	Etapas del proceso de negociación	82



PRÓLOGO



Si bien a lo largo de los años el ser humano se ha interesado en mejorar sus diferentes habilidades técnicas, conceptuales, comunicacionales, financieras y emocionales, desarrollando y participando de diferentes programas, talleres, mentorías; tomando formación profesional, entre otras alternativas, el mundo actualizado de hoy, con crecimientos acelerados, demanda, cada vez, con mayor exigencia, a un individuo con adaptación al cambio, resiliente, persistente, empoderado y, por sobre cualquier otra bondad, humano. En el ambiente empresarial, no es diferente.

El gerente del hoy y del mañana debe tener unas habilidades específicas y esenciales que le permitan adquirir y modificar sus pensamientos, ajustándose a las nuevas tendencias del mercado. El líder de la organización debe ser capaz de impactar en las vidas de sus colaboradores, trascender desde las esferas laborales a las sociales.

Para iniciar ese recorrido de formación y desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para un actuar exitoso dentro de la organización es importante saborear este libro. Tomarse la tarea como debe ser, conociendo, desde la mirada de diversos autores, cómo ha sido el trasegar de esta difícil misión de liderar para gerenciar las pequeñas y grandes empresas.

A través de las páginas de este libro el lector podrá dar un recorrido por la historia, estudiando, en la sección de biografías, al inicio de cada uno de sus seis capítulos, la vida de grandes personajes que han tenido un impacto significativo en

esta, destacándose por su liderazgo y sus habilidades gerenciales, de comunicación, de motivación, de toma de decisiones y de negociación.

Cada capítulo, recopila las teorías más significativas en cada área, dando al lector la posibilidad de tener un excelente contexto para comprender la responsabilidad adquirida al ser el líder, administrador, gerente o dueño de una organización.

Así mismo, podrá poner en acción su pensamiento crítico y su capacidad de resolución de problemas, al solucionar los distintos casos propuestos al finalizar cada sección.

La invitación es a poner en práctica el aprendizaje a adquirirse con este texto y tomarse el tiempo de aumentar el conocimiento mediante estas páginas.

Eliana Delgado López

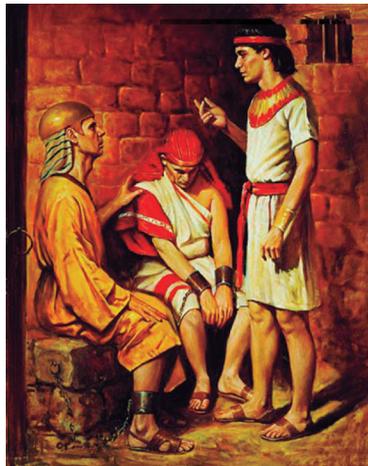
CAPÍTULO 1

HABILIDADES GERENCIALES

Somos administradores innatos, por lo que necesitamos desarrollar, mejorar y conservar competencias, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes directivas que nos permitan tener éxito en esta misión que nos ha sido dada: administrar nuestra existencia

Adriana Mosquera Carrascal

Ilustración 1. José, hijo de Jacob



Fuente: Lee la Biblia (s.f.).

José, hijo de Jacob: hijo deseado de Raquel, quien fue estéril por muchos años, situación que lo llevó a ocupar el undécimo puesto entre los trece hijos Jacob. Por ser Raquel el amor verdadero de Jacob, José se convierte en el predilecto entre sus hermanos, generando un ambiente de envidia y discordia que lo llevó a ser vendido, librándose de morir, para servir como esclavo en Egipto. Allí

desarrolla sus habilidades directivas como administrador de toda la casa de Potifar, haciéndola prosperar; la esposa de Potifar, deslumbrada, no solo por la belleza de José, sino por sus grandes destrezas, competencias, aptitudes y actitudes, se propuso dormir con José, pero él, como buen dirigente, no consintió y le costó la cárcel al ser acusado falsamente de querer accederla. José, igual que la luz, brilló como buen directivo aún privado de la libertad y el carcelero le concedió administrar con él. Al relacionarse con dos de los servidores del Faraón que fueron encarcelados y a quienes les interpretó los sueños, logró llegar hasta el Faraón, quien al conocer las habilidades de José, lo nombró como su segundo al mando. Durante su administración de Egipto libró, tanto a este país, como a su pueblo Israel, de morir en tiempos de hambruna, convirtiéndose después en uno de los patriarcas de las doce tribus de Israel. En tiempos difíciles, José demostró su capacidad para dirigir, gerenciar, administrar, sin importar la situación por la que atravesaba, tanto él, como su entorno.

Objetivo

Identificar las principales habilidades gerenciales, sociales primarias, avanzadas, asociadas a los sentimientos y relacionadas con el manejo del conflicto y del estrés.

Núcleos temáticos

- Concepto de habilidades gerenciales.
- Habilidades conceptuales asociadas al proceso administrativo.
- Habilidades sociales.

Competencias

Al terminar el capítulo, usted estará en capacidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Identificar las habilidades gerenciales relacionadas con el proceso administrativo, que incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control.
- Determinar las habilidades sociales: primarias, avanzadas, asociadas a los sentimientos y relacionadas con el manejo del conflicto y el estrés.

Habilidades gerenciales

Todo ser humano desea desarrollar y mejorar las habilidades gerenciales, entendidas éstas como la destreza para dirigir una organización de cualquier índole o naturaleza, permaneciendo en aprendizaje constante. Estas habilidades dibujan una forma específica de actuar, de pensar y de sentir frente al fenómeno de administrar.

Las habilidades como competencias se asocian a cuatro dimensiones: el saber conocer, al que pertenece el desarrollo de conocimientos; el saber ser, que corresponde al desear hacer e implica las emociones y las motivaciones que el individuo posee y denota como persona; el saber hacer, que involucra su habilidad para llevar a cabo acciones, ejecutar actividades y desarrollar lo aprendido y el saber vivir juntos, componente que armoniza las cuatro dimensiones anteriores, dándole sentido al individuo, es decir, que de acuerdo a la visión establecida, es la esencia del ser humano, lo que lo lleva a servir a la sociedad o comunidad en la cual se encuentra inmerso.

En este sentido, las habilidades gerenciales se relacionan con las competencias preexistentes en las personas para dirigir un proyecto u organización. Estas comprenden las conceptuales, entendidas como aquellas que se encuentran relacionadas con el proceso administrativo; las técnicas; las interpersonales y las sociales.

Habilidades conceptuales asociadas al proceso administrativo

Son las que le permiten, a quien dirige, desarrollar de forma holística, dentro la organización, la interpretación, el análisis y la ejecución del proceso administrativo, buscando alcanzar los objetivos, mediante el liderazgo de los recursos humanos. A continuación, se presentan las principales habilidades que se deben poseer para influir en el desarrollo de su equipo de trabajo:

Figura 1. Habilidades conceptuales asociadas al proceso administrativo



Fuente: elaboración propia.

Habilidades de planeación

El dirigente está, tanto en capacidad de realizar la planificación de la organización, lo que implica el establecimiento de la misión, la visión y los objetivos institucionales, como de diseñar los planes que aseguren el alcance de los mismos mediante la formulación de programas, proyectos, presupuestos, alternativas, estrategias, tácticas, políticas, normas y reglas que le permitan llevar a la organización de donde se encuentra hasta dónde quiere llegar.

El directivo desarrolla la habilidad de pensar, escribir, dibujar y proyectar la organización, trazando un camino claro, congruente, metódico, organizado y certero que le permita a la empresa satisfacer las necesidades de los clientes mientras alcanza sus objetivos. En este sentido, el directivo está en capacidad de:

1. Determinar la misión de la empresa, su propósito, su función básica y su proceder para satisfacer las necesidades de la sociedad o del público de interés.
2. Diseñar la visión de la empresa, proyectándola hacia donde se pretende llegar en un tiempo determinado, generalmente, a cinco años.
3. Establecer los objetivos de acuerdo a la misión de la empresa. Esto implica la integración, tanto de recursos como de personas, a los procesos de dirección y control. Su formulación se realizará a corto, mediano y largo plazo.
4. Diseñar planes de acción que describan, paso a paso, el método para alcanzar los objetivos, cumpliendo la misión mientras mueve la empresa de acuerdo al alcance de su visión.
5. Generar programas y proyectos que viabilicen la ejecución de los planes diseñados, los cuales comprenden la integración de metas, políticas, procedimientos, reglas, entre otros, indispensables para llevar un determinado curso de acción.
6. Asignar eficazmente el presupuesto requerido para asegurar el cumplimiento de las actividades que conforman el plan establecido, describiendo en cifras financieras los recursos involucrados, facilitando su medición y cuantificación.
7. Formular alternativas que faciliten la toma de decisiones, analizando los posibles cursos de acción y sus consecuencias.
8. Determinar las estrategias para cada objetivo que conforma el plan diseñado, relacionando las acciones o actividades que garantizan el alcance de los objetivos.
9. Conceptuar las tácticas, es decir, el conjunto de acciones que acompañan el desarrollo de las estrategias.
10. Suministrar las políticas empresariales de acuerdo con la planificación generada, facilitando el desarrollo de ésta, encausando y orientando la toma

de decisiones mediante el establecimiento de patrones de conducta generados por el cumplimiento de las políticas.

11. Asegurar la existencia de normas y reglas escritas que viabilicen la ejecución de las políticas, es decir, las órdenes simples de acciones requeridas y de ejecución periódica, las cuales deben ser entendidas y aceptadas por el equipo de trabajo.

Habilidades de organización

Se requiere de individuos que desarrollen la destreza para estructurar y asignar las actividades, tareas y acciones del equipo de trabajo de acuerdo a la planificación realizada, teniendo en cuenta el nivel de especialidad de los recursos humanos y los subsistemas que conforman la organización para desarrollar los procesos de división del trabajo, departamentalización, descripción de funciones, jerarquización y coordinación.

Cuando administra, el ser humano diseña una estructura eficaz, estableciendo niveles jerárquicos y administrando actividades para evitar la multiplicidad de funciones en el equipo de trabajo y así alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, es indispensable que el administrador desarrolle las siguientes habilidades organizacionales:

1. Diseñar y rediseñar la estructura organizacional, estableciendo la correlación de las funciones del equipo de trabajo, los niveles jerárquicos y la asignación de responsabilidades en busca del alcance de los objetivos planteados.
2. Coordinar racionalmente los recursos de la organización, propiciando la realización del trabajo de forma eficaz.
3. Asignar funciones al equipo de trabajo, agrupándolas, dividiéndolas y distribuyéndolas de acuerdo con el perfil del cargo y a la necesidad de especialización.
4. Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos para desarrollar las funciones asignadas.
5. Establecer el método más eficaz para llevar a cabo las funciones.
6. Percibir el cambio como un proceso continuo y necesario que implica el rediseño de los procesos organizacionales.

Habilidades de dirección

El directivo construye los equipos de trabajo, mantiene con ellos canales de comunicación efectivos, los gestiona y coordina, ejerciendo el liderazgo en la empresa. Es responsable, tanto de la toma de decisiones, como de mantener motivado al personal a su cargo, al cual debe entrenar, adiestrar, capacitar y

desarrollar. Debe estar comprometido con la dirección del recurso humano, su fortalecimiento y potencialización. Tiene que reconocer las habilidades para los fines anteriores, la necesidad de desarrollarlas, mejorarlas y adquirirlas, si fuese necesario.

A continuación, se muestran las habilidades de dirección más importantes:

1. Delegar autoridad, entendiendo que se administra a través del trabajo realizado por sus colaboradores.
2. Ejercer la autoridad emanada de su rol, buscando alcanzar los objetivos de la organización.
3. Establecer canales de comunicación en el ejercicio de las funciones y en el proceso de control realizado para garantizar resultados óptimos.
4. Supervisar al recurso humano, no para restringir, sino como mecanismo de la mejora continua.
5. Lograr que el recurso humano, asuma el interés común como único fin a alcanzar.
6. Transmitir a sus colaboradores las órdenes a través de los niveles jerárquicos establecidos.
7. Saber resolver conflictos.
8. Aprovechar el conflicto como fuente de oportunidades.
9. Influir, motivar y mover al recurso humano para alcanzar los objetivos organizacionales que, a su vez, permiten el alcance de los objetivos individuales.

Habilidades de control

Mediante el control se asegura el cumplimiento de la planeación realizada, monitoreando su ejecución, corrigiendo el curso de acción si fuese necesario, rediseñando la planificación y realizando procesos de retroalimentación que permitan el óptimo desempeño para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por medio del desarrollo de esta habilidad se logra la rectificación de las operaciones realizadas, se previenen los posibles riesgos que se derivan del desarrollo de las funciones, se controlan las eventualidades que pudiesen surgir y se asegura el éxito de sus operaciones.

En este sentido, es importante desarrollar las siguientes habilidades:

1. Fijar estándares o parámetros de medición.
2. Realizar seguimientos periódicos y programados.
3. Llevar a cabo comparaciones entre lo planificado y lo ejecutado.
4. Ejecutar retroalimentaciones en los procesos desarrollados.

5. Determinar los riesgos implícitos en la ejecución de los planes.
6. Encausar el curso de lo ejecutado de acuerdo con lo planificado.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales derivan de la necesidad del ser humano de convivir en comunidad y ser aceptado, respetado, valorado y estimado por las personas de su entorno. Son patrones de comportamiento presentes en la interacción social que pueden ser innatos, aprendidos o mejorados en el transcurso de la vida. Se forman en la familia, la escuela y la comunidad o los grupos de pertenencia del individuo cuando se proporcionan experiencias favorables en la adquisición de patrones sociales, mediante los procesos de observación, experimentación e interacción con otros individuos o a través de los medios de comunicación (Betina y Contini, 2011).

El ser humano se desenvuelve en diferentes ámbitos. Uno de estos es el trabajo colaborativo, por lo que se concibe, como un individuo competente en las relaciones circundantes, manteniendo el autocontrol y el control al interactuar socialmente con su grupo de interés (Gutiérrez y Expósito, 2015). En este sentido, el ser humano, como ser social, desarrolla habilidades que le permiten saber vivir con sus semejantes y desarrollarse como persona.

Para efectos de facilitar la interpretación de las habilidades sociales, se abordan de acuerdo a la siguiente clasificación:

Figura 2. Habilidades sociales



Fuente: elaboración propia.

Habilidades sociales primarias

Permiten expresar lo que se piensa, al mismo tiempo que se escucha a los colaboradores con respeto y el reconocimiento de ellos como individuos. Las habilidades sociales primarias incluyen las competencias conversacionales para iniciar, mantener y terminar un diálogo con otra persona, entendido este, como el intercambio de argumentos que posibilitan la comunicación, ya sea mediante enunciados o preguntas (Tapia y Cubo, 2017).

A continuación, se muestran algunas habilidades sociales primarias:

1. Comunicarse afable y asertivamente con otros seres humanos.
2. Escuchar y hacerse escuchar.
3. Iniciar, mantener y terminar una conversación amena y significativa.
4. Formular interrogantes.
5. Interrelacionar a los colaboradores con otros individuos.
6. Expresar de forma natural sus agradecimientos y exhortaciones a terceros.
7. Ser agradable, cortés y sincero cuando se expresa.

Habilidades sociales avanzadas

Para desarrollarlas es preciso que el individuo cuente con las habilidades sociales básicas, que, junto con estas, se requieren para sortear cualquier situación que se presente. En determinado caso, tendrá que hacer unos de unas u otras, dependiendo de las características de la conversación (Díaz, 2011). En este sentido, las habilidades sociales avanzadas, son útiles para lograr influenciar al equipo de trabajo, convenciéndolo de que lo sigan y guiándolo a la meta por medio de instrucciones precisas, involucrándose y participando en la ejecución de la planificación sin temor a equivocarse, porque, aunque puede suceder, sabe cómo disculparse y pedir ayuda.

Estas habilidades son indispensables para alcanzar los objetivos propuestos y las metas establecidas, ya que, al interactuar como guiador del proceso, el administrador debe generar confianza en el grupo de interés, que apreciará y valorará sus habilidades, obedeciendo las orientaciones y ejecutándolas.

A continuación se relacionan algunas habilidades sociales avanzadas:

1. Influir al grupo de interés con una actitud convincente.
2. Otorgar directrices a seguir y ser capaz de seguir las que se le otorguen.
3. Participar en el desarrollo de los procesos de la organización.
4. No temer equivocarse y, cuando lo hace, disculparse.
5. Ser activo en la ejecución de las actividades.
6. Propiciar la participación de los colaboradores.

7. Ser diligente para llevar a cabo la misión encomendada.
8. Distribuir funciones y tareas de forma óptima.
9. Estructurar procesos y ejecutarlos de acuerdo a lo planificado.

Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos

Es importante para el ser humano reconocer y manejar los sentimientos y las emociones, tanto las experimentadas por ellos, como por sus colaboradores. Es indispensable valorar y valorarse: ser empático, colocándose en el lugar del otro para reconocer sus estados afectivos, por ello es preciso desarrollar habilidades sociales asociadas a los sentimientos que le permitan interactuar y mantener relaciones con sus semejantes; ocuparse de lo que sienten, comprendiendo sus sentimientos y emociones; aceptar sus experiencias, evidenciando un comportamiento social empático y asumir respuestas postulares asertivas que devalen reacciones cognitivas y emocionales afirmativas, congruentes a las necesidades del grupo de interés, entendiendo que el contacto visual y gestual transmite lo que el individuo experimenta producto de las situaciones presentadas (Gracia, 2016).

En consecuencia, se presentan las siguientes habilidades asociadas a los sentimientos:

1. Ser consciente de sus emociones.
2. Comprender los sentimientos y emociones propios y de los demás.
3. Tolerar las presiones, dificultades y frustraciones derivadas del trabajo diario.
4. Adoptar una actitud empática y asertiva.
5. Percibir, valorar y expresar emociones.
6. Expresar sus sentimientos de manera natural al transmitir sus pensamientos.
7. Comprender la emoción y sus características.
8. Regular las emociones personales, analizándolas y comprendiéndolas.
9. Valorarse como persona y valorar a los demás.
10. Gestionar el miedo evitando que le haga daño.
11. Estimularse y a sus colaboradores mediante recompensas.

Habilidades sociales asociadas al manejo del conflicto

Las relaciones humanas experimentan situaciones de conflicto derivadas de las interacciones entre individuos con intereses diferentes, por lo que se presentan desacuerdos que originan el conflicto. Esta es una consecuencia natural de las relaciones sociales y, siendo inevitable, no podría ser calificada de perjudicial o negativa, mejor aún, dependiendo de las competencias, habilidades y destrezas que se posean, se puede gestionar para que sea fuente de oportunidades en la cultura del mejoramiento continuo.

La clave está en desarrollar la habilidad de saber asumir y gestionar las situaciones de conflicto que se presenten, enfrentándolas con los recursos necesarios, de tal modo que se logre el mayor aprovechamiento y enriquecimiento, propiciando el surgimiento de una cultura cuya base sea la colaboración, el respeto y el acuerdo para el beneficio mutuo (Bermejo y Fernández, 2010).

Conviene al individuo conservar una relación saludable, estable y cordial, tanto intra, como interpersonal, que conlleve a la correcta toma de decisiones, buscando siempre alcanzar las metas propuestas. Se requiere desarrollar una conducta asertiva y tolerante para que le sea más fácil lidiar con situaciones desconocidas que le generen frustración en la cotidianidad de su quehacer (dos Santos y Benevides, 2014).

En este sentido, se relacionan las siguientes habilidades:

1. Convertir el conflicto en una oportunidad para aprender y mejorar.
2. Asumir el conflicto como un desafío y no como una amenaza.
3. Respetar las diferencias y resolver el conflicto de forma justa.
4. Considerar el conflicto como un elemento creativo.
5. Resolver el conflicto de forma pacífica, basada en el respeto, la empatía y la reflexión.
6. Afrontar y resolver situaciones conflictivas.
7. Propiciar la interacción y la sana convivencia entre sus colaboradores.

Habilidades sociales para el manejo del estrés

El estrés se considera un fenómeno o problema generado por la interacción del ser humano con el medio en el cual actúa (Fernández y Polo, 2011). Es de suponer, entonces, que cualquier individuo lo ha experimentado en algún momento de su vida y se puede manifestar cuando se experimenta frustración, gran presión, aburrimiento y dificultad para controlar diferentes situaciones (Sierra et al., 2003). El estrés, también denominado “enfrentamiento” o “adversidad”, se origina por situaciones disruptivas, impactantes o alejadas de la norma que se presentan en un ambiente amenazador y que están determinadas por el agotamiento o exceso de recursos interpersonales al intentar controlar las condiciones contrarias del entorno (Sánchez et al., 2019).

El estrés, al igual que la ansiedad y la depresión, son situaciones que desestabilizan al individuo y colocan en riesgo su bienestar. Se originan por factores como el bajo desempeño, la situación económica, los conflictos familiares, la sobrecarga de trabajo, el temor a obtener bajos resultados o la falta de tiempo para realizar el trabajo asignado (Ortíz et al., 2013).

Debido a lo anterior son requeridas las de habilidades conocidas en el medio científico como acciones de afrontamiento., las cuales se realizan con el objetivo de modificar el fenómeno que ocasiona malestar. Entre ellas, sobresalen las siguientes:

1. Focalizarse en la solución del problema.
2. Reevaluar positivamente la situación problemática.
3. Buscar asesoramiento y apoyo social, si fuese necesario.
4. Afrontar el problema de forma positiva.
5. Comunicarse.
6. Manifestar asertivamente sus emociones, manejarlas y regularlas.
7. Mantener el control de las situaciones problemáticas.
8. Centrarse en los aspectos positivos de la situación.

Análisis de caso

Estimado lector, lea el caso y resuelva la actividad propuesta:

¿Qué habilidad le es necesaria fortalecer al directivo de la empresa Presta Ya?

El directivo de la empresa Presta Ya rediseñó la misión de la organización, direccionándola hacia las soluciones financieras de sus clientes. Se propuso, en cinco años, ser la empresa financiera con más colocación de microcréditos y tener una recuperación de la cartera de mínimo 95 %, para lo cual estableció, de acuerdo a los objetivos generales, metas específicas de colocación exitosa de créditos para cada uno de sus asesores comerciales, teniendo en cuenta las funciones de su personal en correspondencia al perfil del cargo. Así, diseñó el plan de acción. Estableció programas de líneas crédito ajustadas a las necesidades de sus clientes y de la empresa de acuerdo a las políticas de la organización. Les concedió a los asesores comerciales cierta autonomía para realizar el estudio de crédito de acuerdo a las capacitaciones realizadas.

Para alcanzar el objetivo propuesto, delegó autoridad, especialmente a los asesores comerciales, con quienes estableció una comunicación directa en la orientación que diariamente le ofrece, buscando lograr que sus colaboradores se interesen en el cumplimiento de la misión organizacional.

Pese a lo anterior, en el primer año de su gestión no se logran alcanzar los objetivos de la empresa Presta Ya, que presenta una recuperación de la cartera de apenas un 60 %, posiblemente debido a que los asesores colocan créditos de difícil recuperación. Al revisar la planificación realizada se observa que no se ha ejecutado el seguimiento programado de acuerdo a los indicadores de gestión; se carece de comparativos entre lo que se planificó y lo que se ha ejecutado; no existe retroalimentación ni se han establecido los riesgos del proceso de colocación de créditos; además de que

los colaboradores se han tomado atribuciones que no les corresponden en la toma de decisiones.

Actividad

1. Realice un diagnóstico que le permita determinar qué habilidades relacionadas con el proceso administrativo no está desarrollando el directivo en la empresa Presta Ya. Justifique su respuesta.
2. Determine cuáles habilidades relacionadas con el proceso creativo necesita fortalecer el directivo en la empresa Presta Ya. Justifique su respuesta.

Lectura de refuerzo

Con el propósito de ampliar los conocimientos relacionados con las habilidades gerenciales se sugiere realizar las lecturas propuestas a continuación:

- Arroyo, R. (2017). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Segunda edición). Eco Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Bermejo, B. y Fernández, J. (2010). Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía (España). *Revista Educación Inclusiva*, 3(2), 65-76. <http://www.ujaen.es/revista/rei/linked/documentos/documentos/10-4.pdf>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda edición). McGraw-Hill. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Pereda, F., López, T. y González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital*, 10(3), 528-561. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas, una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Disponible en http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava edición). Pearson Educación. <https://aulavirtualrsa.jimdofree.com/app/download/10157992871/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf?t=1524259328ymobile=1>

Referencias

- Bermejo, C. y Fernández, B. (2010). Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía (España). *Revista Educación Inclusiva*, 3(2), 65-76.
- Betina, A. y Contini, N. (2011). Las habilidades sociales en niños y adolescentes. Su importancia en la prevención de trastornos psicopatológicos. *Fundamentos en Humanidades*, XII(23), 159-182.
- Díaz, M. (2011). *Habilidades de comunicación para la vida cotidiana*. Artes Gráficas.
- dos Santos, T. y Benevides, A. (2014). Habilidades sociales y frustración en estudiantes de medicina. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 163-172. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200006&lng=es&tlng=es.
- Fernández, C. y Polo, M. (2011). Afrontamiento, estrés y bienestar psicológico en estudiantes de educación social de nuevo ingreso. *EduPsykhé: revista de psicología y psicopedagogía*, 10(2), 177-192.
- Gracia, S. (2016). *Habilidades sociales avanzadas: la empatía intervención con niños de 10 años* [Tesis de especialización en psicología educativa]. Universidad de la Sabana.
- Gutiérrez, M. y Expósito, J. (2015). Autoconcepto, dificultades interpersonales, habilidades sociales y conductas asertivas en adolescentes. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 26(2), 42-58.
- Lee la Biblia. (s.f.). José, hijo de Jacob. <https://www.leelabiblia.co/jose-hijo-de-jacob/>
- Ortíz, S., Tafoya, S., Farfán, A. y Jaimes, A. (2013). Rendimiento académico, estrés y estrategias de afrontamiento en alumnos del programa de alta exigencia académica de la carrera de medicina. *Revista Med*, 21(1), 29-37.
- Sánchez, A., Osornio, L. y Ríos, M. (2019). Habilidades sociales básicas y su relación con la ansiedad y las estrategias de afrontamiento en estudiantes de medicina. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 22(2), 42-64. <https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol22num2/Vol22No2Art4.pdf>
- Sierra, J., Ortega, V. y Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, 3(1), 10-59. <https://www.redalyc.org/pdf/271/27130102.pdf>
- Tapia, C. y Cubo, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(19), 133-148.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO

El liderazgo, como habilidad, es desarrollada por el líder para dirigir a las demás personas, llevándolas a alcanzar sus objetivos personales y aportando significativamente al alcance de los objetivos organizacionales. Así se hace de este mundo un mejor lugar para vivir

Adriana Mosquera Carrascal

Ilustración 2. Pablo de Tarso



Fuente: Biblia y Logos (2009).

Pablo de Tarso: llamado, inicialmente, Saulo. Se cree que nació entre los años 5 y 10 d. C., en Tarso, Cilicia, bajo el dominio del Imperio Romano. Murió entre el año 58 al 67 d. C. en la ciudad de Roma. En su liderazgo manifiesta pasión, determinación, entrega, energía y dedicación a su obra. En su juventud estuvo al servicio de los sacerdotes judíos y tras el encuentro con Jesucristo, quien llega a él de camino a

Damasco, se convierte en el apóstol enviado a los gentiles. Su obra de servicio lo lleva a desgastarse físicamente en la misión encomendada, lo que produce en él, un crecimiento espiritual de tal dimensión que lo lleva a entregar su vida por la obra y a desprenderse de sí mismo para vivir plenamente por ella. En Pablo se observa la verdadera esencia del liderazgo ya que fue capaz de influir en la sociedad para construir un mundo mejor.

Objetivo

Identificar las principales características, habilidades y fortalezas de un líder con base en algunos fundamentos teóricos y corrientes del liderazgo.

Núcleos temáticos

- Concepto de liderazgo.
- Estilos de liderazgo.
- Cualidades del líder.

Competencias

Al terminar el capítulo usted estará en capacidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Identificar las características, habilidades y fortalezas de un líder.
- Analizar los conceptos de liderazgo y sus estilos, así como, las cualidades que debe tener un líder.

La raza humana, a través del mandato que Dios le otorgó a la primera pareja, estaba llamada a administrar y liderar la tierra junto con todo lo que en ella existía, de tal forma que continuara siendo buena, sin embargo, este privilegio albergaba la gran responsabilidad de desarrollar, sosteniblemente, de todo lo creado. Los seres humanos debían ser constantemente instruidos para desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias en el alcance de los objetivos globales, siendo el secreto, la comunicación, la instrucción y el adiestramiento constante del creador para lograr imprimir en ellos una imagen de líder que les permitiera desarrollar competencias y características indispensables en el ejercicio del liderazgo. El ser humano es la especie superior al servicio de lo creado.

No obstante, el egoísmo humano apareció cuando desobedeció y decidió hacer la obra como consideraba mejor. He aquí la representación de un liderazgo alejado del servicio y provisto de intereses personales alejados de los institucionales, que evidencian la carencia de habilidades de administración. Actualmente vivimos en un mundo deteriorado, plagado de destrucción, violencia, deterioro ambiental y escasas oportunidades de regenerarse. Es necesario volver a los orígenes, a la instrucción, al adiestramiento por parte del creador para garantizar el desarrollo de destrezas que le permitan al ser humano ejercer un liderazgo al servicio de la

sociedad, elevando la calidad de vida de quienes la conforman y dejando como legado a las futuras generaciones un mundo mejor.

Es razonable, de acuerdo al contexto anterior, que se necesitan líderes realmente comprometidos con la sociedad, capaces de transformarla cada día al asumir su rol constante como administrador en las diferentes facetas que la vida le presente, sean estas el ámbito familiar, la iglesia, las organizaciones, la comunidad y hasta la política, aspecto último en el que urge la existencia de cualidades éticas y morales en los dirigentes que tienen bajo su responsabilidad liderar la sociedad, evitando su autodestrucción.

Concepto de liderazgo

Es la habilidad del ser humano, ya sea innata o desarrollada, que le lleva a influir, motivar, guiar y orientar a un grupo de personas hacia una meta común que favorece los intereses generales y particulares de las organizaciones y de los individuos que la integran.

El liderazgo, es uno de los fenómenos de mayor presencia en la sociedad. Al interior de cada grupo de individuos hay siempre un líder, ya sea en la familia; en la sociedad; en el trabajo; en las relaciones de pareja o en las organizaciones, asociaciones e instituciones de diferente índole (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). Este influye en la calidad de los procesos desarrollados, cohesionando la sociedad y motivándola para desarrollar una actividad común, involucrando a todos sus miembros en la toma de decisiones y buscando el beneficio común y el aporte de los participantes, sin importar el estilo de administración que se posea (García, 2010).

Por la caracterización del contexto se requiere que el liderazgo sea globalizado e integrador, incluyente, en el que tenga lugar una participación completa del equipo, que, a su vez, debe estar integrado por múltiples profesiones que emerjan del grupo en el que se encuentran inmersos, dándole paso a un liderazgo compartido. El líder debe ser capaz de dirigir aún en contextos virtuales, a través de la distancia; debe empoderar a su equipo y delegar funciones (Gil et al., 2011). La buena administración es la influencia positiva de los líderes en sus seguidores, a través de cual, los implicados alcanzan las metas propuestas y propósitos, tanto comunes como individuales, todo, mediante cambios y resultados reales (Giraldo y Naranjo, 2014).

Es importante resaltar que el liderazgo es una habilidad desarrollada por los seres humanos y dirigida hacia otros seres humanos, no hacia las máquinas, ya que involucra sentimientos, reacciones, intereses, valores, esfuerzos y desafíos, tanto por parte del que lidera, como por parte de los colaboradores, presentándose la necesidad de desarrollarse dentro de las esferas de la tolerancia, la resiliencia y la empatía.

Concepto de líder

Después de lograr conceptualizar el liderazgo, se procede a establecer el significado de *líder*, que es la persona en la que se encuentran características específicas que lo llevan a servir y a desarrollar sus habilidades, destrezas, cualidades, actitudes y aptitudes para influir en la sociedad, las organizaciones, los grupos de trabajo, su familia, su esquema político y/o en las multitudes, con el objeto de persuadirlos para que realicen una serie de procedimientos, pasos, sugerencias y acciones en pro de alcanzar una meta común, para el beneficio tanto individual como colectivo.

El líder es un ser humano dotado de buena autoestima; capaz de dominarse y que vive en aprendizaje y adiestramiento constante, rodeado de personalidades, eventos, situaciones y ambiente que le aporten a la formación de un mejor carácter. Es el que se concibe como un servidor, al mismo tiempo que reconoce su valía; quien es garante de la responsabilidad asignada y está entregado a la obra. Es un ser integral, poseedor de conocimiento, con sensibilidad social y capacitado para la realización de la misión encomendada. Aquella persona que no se permite ser manipulada por su propio ego, consciente de las trampas que conlleva la fama, el poder, la belleza y hasta la adulación de terceros, quienes mediante elogios, esperan recibir favores particulares. Es un ser humano capaz de autorregular sus emociones para no ser víctima de ellas; es quien se centra en la misión, alejado de egoísmos propios y quien está dispuesto a despojarse del yo para dar cabida a los otros, a sus necesidades, a su instrucción y a su sana interacción, con la finalidad de alcanzar los objetivos comunes propuestos.

El líder se centra en la responsabilidad adquirida, que, sin poder delegarla, empodera a su equipo de trabajo, capacitándolo para el ejercicio de sus funciones en contribución del alcance de los objetivos compartidos, posibilitando los buenos resultados que conlleven al cumplimiento de la responsabilidad asignada y asumiendo su rol activo, participativo, aportante y de direccionamiento, que lo hace involucrarse sin perder de vista el horizonte trazado al que debe dirigir a su equipo de trabajo.

El líder hace parte de su equipo de trabajo, al cual orienta, cualifica, escucha, siente sus necesidades, promueve la sana convivencia, identifica sus potencialidades y también sus oportunidades de mejora con el propósito de establecer planes que permitan convertirlas en ventajas competitivas para el grupo. El secreto del líder está en hacerse uno con el grupo: un solo cuerpo que comparte unas mismas necesidades; siente el dolor del otro; se encuentra en armonía con sus sueños, anhelos, esperanzas, frustraciones, emociones y sentimientos; se identifica con el equipo de trabajo; se esfuerza por ellos, con ellos y para ellos trabaja; se desgasta y los motiva, los conoce, los dirige y los lleva al puerto anhelado.

Un líder está obligado a instruirse constantemente y a desarrollar destrezas gerenciales. Es conocedor del proceso de administración y de la planeación

que implica formular objetivos, planes, programas, presupuestos, alternativas, estrategias y tácticas; está enteramente preparado para plantear la misión, la visión, las políticas, las normas y las reglas institucionales que le permita el éxito a la organización y que le orienten en la toma de decisiones. El líder requiere desarrollar la habilidad para organizar la institución a la que pertenece mediante la división del trabajo, junto con la descripción explícita de las funciones de su equipo; la esquematización organizacional a través de la departamentalización y el establecimiento de la jerarquización y la coordinación de los procedimientos. Debe saber coordinar a su equipo de trabajo utilizando procesos de comunicación óptimo; tomar decisiones; motivar y lo más importante, controlar, fijar estándares e indicadores que le permitan la retroalimentación y el mejoramiento continuo.

Además de las habilidades descritas anteriormente, en el líder están presentes una serie de destrezas que debe desarrollar, ya sea, con ayuda de la genética, de la academia, de la interacción social y hasta con las dificultades que le ha presentado su propia existencia. Entre ellas se encuentra el don de gentes; la empatía; la espontaneidad; el valor, que echa fuera el temor, el miedo y la inseguridad; la pasión por lo que se hace; el coraje para emprender; la creatividad; la innovación y el arte de amar y servir, todas ellas cualidades innatas que le permiten al líder desarrollarse en el mundo de las organizaciones.

El líder es una persona equilibrada capaz de desarrollarse en las diferentes facetas de la vida, respetando los espacios del trabajo, el hogar, los amigos, la familia y la sociedad misma, sabiendo utilizar el tiempo, cultivar las amistades, cuidar su salud, ocuparse de sus responsabilidades, tanto organizacionales, como particulares, sabiendo vivir en comunidad, en pos de un desarrollo integral y sostenible individual y colectivo que le permitan experimentar felicidad, gusto por la vida y por las actividades emprendidas, evitando el estrés, disminuyendo la incertidumbre y siendo capaz de conservar la paz interior sin importar el momento por el que esté atravesando. Para lograrlo, debe vivir motivado y en consecuencia motivará a su equipo de trabajo a través de la satisfacción de las necesidades individuales, aún las suyas propias, enmarcadas en relaciones de respeto, tolerancia, empatía, confianza y empoderamiento de sus colaboradores para conducirlos hacia el objetivo deseado, mostrándose interesado genuinamente por los desafíos su personal enfrenta en el diario vivir.

Otro aspecto fundamental del líder es considerarse a sí mismo como un ser que puede fallar, que debe mejorar continuamente y que está en constante construcción, identificando sus debilidades y reinventándose constantemente, siendo consciente de que como humano no siempre obtendrá los resultados deseados. Así mismo, reconoce que tampoco son infalibles las personas que conforman su equipo de trabajo y de las cuales depende para alcanzar las metas fijadas. Es un convencido de su humanidad y fragilidad, por ende, de sus errores y faltas. Esto le conduce a valorarse a sí mismo y a estimar como valioso a quienes lo rodean, viendo en la

caída una oportunidad para levantarse nuevamente y continuar hacia el objetivo propuesto.

El buen administrador debe desarrollar la habilidad para el manejo de conflictos generados por la interacción social, que conlleva fricciones inevitables con el entorno y sus individuos, causados por los intereses particulares y organizacionales y el desarrollo de sus funciones. El líder está preparado para convertir los desacuerdos, controversias, luchas y dificultades en oportunidades para renovar las energías, incrementar la creatividad, clarificar las situaciones y posiciones; en concientizar a los individuos sobre sus propias capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que lo identifican como un ser único y que son indispensables para el mejoramiento continuo.

El líder es un gran negociador, dispuesto a escuchar a las partes, a enfrentar las divergencias y a buscar conjuntamente una solución viable que satisfaga el interés en juego. Antes de negociar, el líder reconoce sus habilidades, destrezas, fortalezas y oportunidades de mejora, identificando sus puntos débiles para buscar apoyo en su equipo de trabajo y fortalecerse antes de iniciar la negociación, en la que se presentan los intereses de las partes; los valores éticos y morales; la normatividad existente y los recursos disponibles que le permiten al líder negociador conocer sus límites como mecanismo para saber hasta dónde puede ceder.

El líder es aquel que toma decisiones sobre la base de sus propias capacidades y limitaciones; quien dirige a sus colaboradores para que contribuyan a la elección de la mejor alternativa, muchas veces con información limitada, cierto grado de incertidumbre y escasez de tiempo. El líder, a través de un método establecido, define el problema, identifica las diversas alternativas analizando cada una de ellas y escogiendo la más factible. A continuación realiza su respectiva evaluación y de ser aceptable, se procede a su implementación, tomando así la mejor decisión con los aportes significativos de sus colaboradores.

Estilos de liderazgo

A lo largo de la historia de las organizaciones han surgido distintos estilos de liderazgo que se clasifican de acuerdo a la formalidad con la que se presentan y a la relación que tienen los gobernantes con sus subordinados y su entorno.

Liderazgo de acuerdo a la formalidad con la que se presenta

Según la formalidad de la organización, se puede clasificar como formal e informal, así:

Figura 3. Liderazgo de acuerdo a la forma con que se presenta



Fuente: elaboración propia adaptando la información de Viloria et al. (2016).

Liderazgo formal: es producto de la dinámica estructural de la jerarquía en las organizaciones. Es otorgado en virtud de un cargo, es decir, de los roles derivados de la figura producida por el puesto de trabajo y las funciones que desempeña dentro de la organización, reconocido y acatado por los colaboradores, definido bajo líneas de autoridad y responsabilidad y otorgado con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales que garanticen el funcionamiento de la organización. En este sentido, el líder es elegido a voluntad de la empresa por presentar habilidades, destrezas, capacidades, competencias, actitudes y aptitudes gerenciales, de comunicación, motivación, trabajo en equipo, negociación y de toma de decisiones apetecibles en un individuo para que ejerza una posición de poder en la organización, habilidades que por lo general deben estar respaldadas por títulos y experiencias profesionales certificadas.

Liderazgo informal: permea el funcionamiento de la empresa proviene de los grupos informales y emerge en cualquier momento de forma carismática, espontánea, dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, entre los colaboradores, producto de sus habilidades personales, sus conocimientos o experiencias particulares. En consecuencia, es preciso reorientarlos para alcanzar los objetivos organizacionales, impidiendo que obstaculicen su consecución, de tal forma que se perfilen como una fuente de soluciones a las problemáticas que se presenten. Su objeto es social, no retributivo; el líder se presenta como una persona con cualidades innatas, expresivo, buen comunicador y persuasivo, con capacidad para convencer y lograr que lo sigan. Este tipo de liderazgo permea la organización y su funcionamiento, debido a que se encuentra presente en los grupos informales (Viloria et al., 2016).

Liderazgo de acuerdo a la relación que se tenga con los subordinados y el entorno

Los tres estilos para liderar más antiguos son el liberal, el autocrático y el democrático. Aunque existen otros como el estructurador, el transaccional, el transformacional carismático, y el visionario.

Figura 4. Liderazgo de acuerdo a la relación que se tenga con los subordinados y el entorno



Fuente: elaboración propia adaptando la información de Pacsi et al. (2015); González y González (2012); Villalva y Fierro (2017); Madrigal (2009); Páez et al. (2014); Ganga y Navarrete (2014); Pérez (2006).

Liderazgo liberal o *laissez faire*: es característico de líderes que se involucran escasamente en el grupo y su trabajo; no se comprometen y evaden su responsabilidad en el resultado alcanzado. Son constantes, no sólo la libertad excesiva que conceden a cada subordinado, dejando que tome sus propias decisiones y trabaje bajo sus propios intereses, rindiendo cuentas sólo en el caso que las soliciten, sino también la delegación de autoridad para que los integrantes del grupo procedan de acuerdo a su percepción e iniciativa (Pacsi et al., 2015).

Dentro de sus debilidades se encuentran su incapacidad para trazar objetivos claros y metas a alcanzar; su incompetencia en la resolución de conflictos, debido a que es pésimo negociador y trata de evitarlos y su falta de compromiso para dirigir el grupo de trabajo, pues no le otorga apoyo. En consecuencia, se presenta una deficiente calidad del desempeño de las funciones de sus colaboradores, así como de su concentración en el trabajo y su satisfacción (Pacsi et al., 2015).

No obstante, es recomendable cuando el equipo de trabajo está altamente calificado en el desarrollo de sus funciones y sean personas con altos estándares de calidad que no necesiten constante orientación, pues tienen la normatividad clara y los procedimientos ampliamente definidos y establecidos; también, cuando el líder tenga acceso a personal staff o de asesoría, existencia escrita del direccionamiento estratégico de la organización y/o cuando se trate de mandos medios, donde el personal pueda tener acceso a direccionamiento de mandos superiores. En todo caso, es de estricto cuidado la selección del personal que trabajará bajo un estilo de liderazgo como éste.

Liderazgo autocrático: emanado de las fuerzas militares, corresponde con un líder que toma las decisiones de forma aislada sin la participación de su equipo de trabajo, dejando ver su dominio excesivo y esperando la respuesta sumisa de sus integrantes, que están sometidos a su voluntad pues en es en quien recae la autoridad. Este tipo de líder entiende la comunicación organizacional como un proceso que se lleva a cabo en una sola dirección: desde la autoridad al subordinado. Los criterios de evaluación y seguimiento empleados por el líder son desconocidos por el equipo de trabajo. De esta manera, el rol del líder se traduce en vigilancia; concentración del saber; dominio; imposición; poder coercitivo e inhibición de la iniciativa, la creatividad y la innovación de su equipo de trabajo, lo que se puede poner en su contra, pues generará en los subordinados sentimientos de irrespeto al considerar que sus expresiones no son tenidas en cuenta. El liderazgo se orienta hacia la tarea y su ejecución como lo más importante, siendo el único propósito del grupo, razón por la cual enfocan la motivación sólo a la productividad (González y González, 2012).

Este estilo de liderazgo es recomendable cuando se trata de organizaciones que están iniciando y no sean complejas, con pocos colaboradores, la mayoría no calificados; que estén orientadas hacia la productividad con procesos repetitivos que no necesiten de la iniciativa de los miembros del equipo de trabajo y que requieran trabajar bajo supervisión y vigilancia constante.

Liderazgo democrático: el también llamado liderazgo participativo se enfoca en incluir a los colaboradores como aportantes principales en la toma de decisiones, compartiendo el poder al delegar autoridad, utilizando la retroalimentación como mecanismo para dirigir. Todo esto sobre la base de que el equipo está capacitado para aportar al alcance de los objetivos propuestos. En este caso, la organización debe estar conformada por individuos en los que se puede confiar y que sean comprometidos, razón por la cual, este estilo de liderazgo se enfoca en el desempeño de los colaboradores (Villalva y Fierro, 2017).

El liderazgo democrático se caracteriza por tres elementos esenciales: la actitud ante las personas, enfocada en el sentido común; el equilibrio entre los dos modelos de liderazgo anteriores: el autoritarismo y la actitud permisiva y la participación de los colaboradores para tomar decisiones relacionadas con las metas y las formas

de alcanzarlas, es decir, en el diseño de los procedimientos. (Purizaca et al., 2015). De acuerdo con lo anterior, al liderazgo democrático se le permite alejarse de los extremos para enfocarse en los puntos medios, flexibles e inclusivos, sin dominar y al mismo tiempo se permite la participación de los colaboradores sin libertad excesiva.

Cuando se desarrolla el estilo de liderazgo democrático los colaboradores son protagonistas en el diseño de las políticas, con el líder bajo el rol de asistente. Se discuten las metas y procedimientos para alcanzarlas en compañía del líder, quien aporta sugerencias y alternativas. En el desarrollo de sus funciones, son los colaboradores los que deciden, tanto la distribución de las actividades, como la libertad para seleccionar con quien desean trabajar, con el líder como consultor y asesor. El equipo se comporta de manera objetiva cuando realiza críticas o alabanzas y el líder deja que manifiesten sus opiniones, las cuales respeta.

Es recomendable este estilo de liderazgo cuando el equipo de trabajo está cualificado y altamente calificado; cuando las organizaciones están consolidadas y pueden realizar un proceso de selección exigente y de calidad para acceder al mejor personal., que debe ser constantemente formado y desarrollado, incluido al líder mismo, a quien capacita para evitar que éste pierda el control sobre sus colaboradores.

Dentro de sus desventajas están las posibles demoras en la toma de decisiones. Mientras que entre los puntos a favor se evidencian los índices de entusiasmo alto entre sus colaboradores, el aumento en la producción, el empoderamiento de su personal, la satisfacción de sus necesidades, el autoconcepto favorable del equipo y el clima laboral apropiado.

Liderazgo estructurador: sienta sus bases en el protagonismo del líder para organizar el trabajo después de planificarlo, otorgando a los colaboradores las herramientas para su ejecución, así como las orientaciones específicas, esquematizadas y vertebradas que le permitirán el alcance de lo propuesto y el éxito en lo emprendido. Es labor del líder planificar los objetivos, las estrategias, las metas y las actividades que se requieren para luego proceder a comunicar a los colaboradores la planificación realizada, distribuyendo las tareas entre ellos y dejando claro lo que se espera de cada uno, orientándolos en las maneras de lograrlo y en las fechas o tiempos disponibles (Madrigal, 2009).

En este tipo de liderazgo es fundamental que el líder posea conocimiento en direccionamiento estratégico, en correspondencia a los objetivos de la organización; es indispensable que sea sensible a interpretar el entorno como mecanismo para formularlas acordes a la necesidades del mercado; igualmente, es importante que sepa establecer estándares e indicadores que le permitan medir el desempeño de los colaboradores y que realice control a la estructura implantada en la organización como garantía del alcance de las metas.

El liderazgo estructurador se puede desarrollar en organizaciones que presenten altos estándares de automatización, con procedimientos determinados para ser

desarrollados por los colaboradores experimentados en la realización de sus funciones y que garanticen la excelente realización de las actividades. Es factible en equipos motivados y con sus necesidades satisfechas, lo que se traduce en confianza en sus altos estándares de desempeño.

Entre las ventajas cabe mencionar la facilidad, tanto para su implementación por ser un esquema completo que servirá de guía para los colaboradores, como para realizar procesos de control de las acciones desarrolladas por el equipo de trabajo. Entre las desventajas que presenta, se encuentra la afectación al ambiente laboral por la rigidez en el desarrollo de los esquemas establecidos, la escasa creatividad que se produce al limitarse a seguir procedimientos y la poca oportunidad del equipo de trabajo para intentar mejorar los procesos.

Liderazgo transaccional: su nombre se deriva de la relación o transacción entre el líder y sus colaboradores. Está enfocado en el cumplimiento de las metas propuestas por el líder, centrándose en los resultados, premiando el alcance de los objetivos y castigando los fracasos de los colaboradores. El líder se encarga de definir la meta, los roles y las actividades que permitirán su alcance, como también de estimular al equipo de trabajo reconociendo sus logros, orientándolos hacia la acción y recompensándolos por sus altos estándares de desempeño (Páez et al., 2014). Este liderazgo aporta a la claridad de las metas y a su cumplimiento de forma transparente y segura, pues es el administrador quien sienta las bases para trabajar en equipo y monitorea su cumplimiento a través del sistema de premios y sanciones.

Este tipo de liderazgo es conveniente cuando existen programas de motivación para los trabajadores, debido a que, por dedicarse exclusivamente al alcance de las metas establecidas por la organización, descuida la satisfacción de las necesidades del equipo de trabajo.

Liderazgo transformacional: el líder lleva a sus colaboradores a satisfacer sus necesidades particulares a través del alcance de los objetivos organizacionales; los motiva a desarrollar altos estándares de desempeño particular, sustentados en la genuina preocupación del líder hacia sus seguidores y a su reconocimiento individual, lo que los lleva a propiciar cambios significativos en el clima organizacional y en las actitudes de sus colaboradores (Páez et al., 2014). Se puede afirmar que es una evolución del liderazgo transaccional, superando aquellos aspectos que lo hacían poco atractivo.

Entre las ventajas al desarrollar este estilo de liderazgo se puede mencionar la motivación que imparte el líder en los colaboradores, propiciando en ellos altos niveles de desempeño y aumentado su satisfacción por el trabajo realizado. Así queda demostrada la eficacia de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Al desarrollarlo, aumenta la creatividad y la innovación y propicia el bienestar laboral, traducido en la generación de un adecuado clima laboral.

Liderazgo carismático: deriva su nombre del carisma propio del líder que lo hace atractivo, único y auténtico con relación a sus seguidores. Estas son cualidades innatas de ciertos seres humanos, sin embargo, se pueden desarrollarse mediante el entrenamiento. El líder goza de buena reputación entre sus colaboradores, quienes confían en él, lo valoran, lo estiman, lo respetan, lo admiran, lo defienden, lo atienden y lo siguen a “ojos cerrados”, como por un acto de fe (Ganga y Navarrete, 2014).

Liderazgo visionario: este liderazgo permite visualizar el horizonte de posibilidades, trazando un camino a seguir de forma clara y precisa. Es aquel que permite el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, estructurando las actividades y acciones que llevarán al líder a poder alcanzarlas de forma secuencial, organizada y planificada, estipulando los recursos, los responsables y el tiempo para iniciar y terminar, desde un punto de partida con o sin avances, denominado línea base.

En el liderazgo visionario, el administrador, rodeado de sus colaboradores, examina la situación, la unidad o proceso en el que se encuentra inmerso. Indaga, recopila y recaba la información relevante; analiza la percepción de su equipo de trabajo y extrae aquello que le resulta más interesante para luego proceder a formular las metas, los programas, y los proyectos que asegurarán el alcance de los objetivos propuestos, asignado responsabilidades y determinando los controles que le permitirán monitorear el alcance de la visión, cerciorándose del entendimiento, asimilación y aceptación de las acciones por parte de sus colaboradores y monitoreando de cerca sus funciones con el objeto de que el equipo logre el mejor desempeño, para lo cual, les hace conocer sus fortalezas significativas y les muestra sus oportunidades de mejora, permitiendo sus opiniones e involucrando al personal en el mejoramiento continuo (Pérez, 2006).

Cualidades del líder

1. **Propicia la armonía:** el líder valora el ambiente de trabajo armónico donde existe la concordia a pesar de los momentos difíciles que se presentan. Reconoce que estos son más llevaderos cuando reina la armonía.
2. **Es sabio:** a la inteligencia y al conocimiento se suma la sabiduría para saber actuar y tomar decisiones correctas, equilibradas y pertinentes en el momento y en la medida justa.
3. **Enfrenta la prueba:** es dado a la acción; al trabajo duro y constante; al continuo cambio y a enfrentar sus miedos, siendo consciente de que en la prueba siempre existirán personas más fuertes y más débiles que él por lo que valora el esfuerzo realizado y procede correctamente. Sabe que toda acción tiene sus consecuencias.

4. **Es respetuoso:** el líder valora al ser humano, no denigra, no se burla, no se alegra del mal ajeno, no miente ni se involucra en chismes porque comprende que cada persona es valiosa en sí misma y posee dignidad.
5. **Es prudente:** sabe cómo proceder; elige el momento indicado y el lugar correcto; expresa la verdad sin ser hiriente ni ofensivo; evita las disputas y se expresa cuidadosamente; sabe que la palabra debe ser pronunciada a tiempo debido a que tiene el poder de la vida y la muerte; evita el peligro y conserva en su corazón lo que ven sus ojos y no lo divulga de inmediato, sino que escucha e indaga con las diferentes posiciones para saber cómo proceder.
6. **Perdona:** el líder parte del principio de que el rencor hace daño a quien lo experimenta y perdonar libera de este sentimiento malsano. Es importante perdonar, no sólo a los demás, sino, a uno mismo. Es un nuevo comenzar lleno de oportunidades.
7. **Es veraz:** la transparencia es una característica del líder que le permite expresarse con base a la verdad sin ambigüedades ni mentiras; sin falsedades, ni engaños. Aun cuando se ha equivocado sabe que es mejor hablar con la verdad, como quien limpia una herida para que sane.
8. **Es receptivo:** está atento, escucha el consejo y recibe de forma positiva las correcciones que le hacen, siempre en busca del mejoramiento continuo.
9. **Es positivo:** en las dificultades observa posibilidades, oportunidades de crecimiento y cambio; convierte un mal momento en una zona de entrenamiento que lo hará más fuerte; disfruta la vida sin importar si transita en bajas o en subidas y se muestra alegre, seguro y con esperanza.
10. **Es generoso:** comparte sus conocimientos, sus recursos y posesiones con el equipo de trabajo, no se reserva los aspectos clave, sino que los otorga al grupo, aportándose, incluso, a él mismo, como la semilla se da a la tierra para convertirse en una nueva creación.
11. **Es humilde:** entendida la humildad como la ausencia de soberbia, arrogancia y orgullo, cualidad que le permite al líder mostrarse semejante a su equipo, valioso como cualquiera de ellos y al servicio del mismo.
12. **Es diligente:** el líder es un trabajador constante, no es holgazán, dado al sueño, al descanso prolongado ni a cruzarse de brazos. Valora el tiempo y se mantiene en acción, cuida lo que posee y lo hace producir multiplicando los recursos.
13. **Es leal:** el equipo espera del líder lealtad debido a que lo considera digno de confianza, no por lo que dice, sino por cómo actúa.
14. **Es decidido:** como buen líder que mueve masas, esta característica le permite manejarse en medio de la incertidumbre, reconociendo que lo único constante es el cambio, por lo que se reinventa, toma decisiones y avanza sin rendirse a pesar de las equivocaciones. Se reincorpora y continúa hacia la meta propuesta.

Figura 5. Cualidades del líder



Fuente: elaboración propia.

Análisis de caso

Estimado lector, lea el caso y resuelva la actividad propuesta:

Estilos de liderazgo en la empresa Asudri s.a.

La empresa Asudri s.a. está conformada por el gerente general William R., quien dirige a los siguientes jefes de departamento: Financiero y Contable, Luis Daniel R.; Recursos Humanos, Franklin Albeiro R.; Producción, Teresa de Jesús V., y Mercadeo, Claudia Marcela R.

William R., quien tiene conocimiento en direccionamiento estratégico, inicia con la planificación de los objetivos, las estrategias, las metas y las actividades a realizar en la empresa Asudri s.a. A continuación procede a comunicar a los jefes de cada departamento lo que planificó, distribuyéndoles las tareas y manifestando por escrito lo que se espera de cada uno durante el proceso de ejecución. Los orienta para que puedan alcanzar las metas de acuerdo al cronograma establecido y realiza seguimientos periódicos de acuerdo a los indicadores establecidos, para, de esta manera, medir su desempeño.

Franklin Albeiro R., siendo el jefe del Departamento de Recursos Humanos, establece programas de bienestar laboral y de desarrollo humano y motivacional

para sus colaboradores, quienes se caracterizan por ser creativos e innovadores. Gracias a esto, la empresa Asudri s.A. ha logrado un excelente clima laboral; un alto grado de satisfacción por el trabajo realizado y gracias a la eficacia del equipo de trabajo, presenta elevados estándares de desempeño, en comparación con las otras organizaciones de ese mismo sector.

Luis Daniel R., jefe del Departamento Financiero, domina a la perfección las finanzas, razón por la cual se enfoca en vigilar. Es dominante e impositivo. Sus colaboradores deben seguir sus órdenes y no se les permite innovar ni opinar. Simplemente se les solicita ejecutar las tareas asignadas, por lo que se les motiva y limita, únicamente, a producir.

Teresa de Jesús V., quien sirve a la organización como jefe del Departamento de Producción, es muy meticulosa en su unidad. Observa cuidadosamente su proceso recogiendo la información más sobresaliente; analizando el comportamiento de sus colaboradores, sus fortalezas y oportunidades de mejorar; tiene en cuenta su opinión, respetando la posición que asumen y de allí extrae conclusiones que le sirven de insumo para orientar los programas hacia sus respectivas metas de producción, garantizando el alcance de los objetivos organizacionales. Luego, distribuye las funciones y responsabilidades que deben quedar entendidas, asimiladas y aceptadas por ellos, realizando seguimiento a las labores ejecutadas para garantizar el mejor desempeño en la fabricación de productos con altos estándares de calidad.

Claudia Marcela R., como jefe del Departamento de Marketing, se encarga de definir la meta, los roles y las actividades que permitirán a su equipo proyectar su rendimiento laboral. Se centra en los resultados de sus subordinados. Por un lado premia mensualmente a los mejores vendedores, es decir, quienes superaron las metas acordadas, mientras que por el otro, castiga a aquellos que no lo lograron, llevándolos a un plan de mejoramiento y realizando un seguimiento riguroso de su desempeño, permitiéndoles un máximo dos periodos en este estado, antes de ser despedidos. En la reunión de cierre de mes insta a sus colaboradores a reconocer los logros por ellos alcanzados y a asumir compromisos retadores para el próximo.

Actividad

1. ¿Aprueba el liderazgo de cada uno de los jefes de departamento, así como el del gerente? Justifique su respuesta con argumentos de acuerdo con los tipos de liderazgo considerados en el presente capítulo.
2. Establezca las fortalezas significativas y también las oportunidades de mejora de cada uno de los jefes de departamento.
3. Clasifique a cada personaje de acuerdo con los estilos de liderazgo, estableciendo las características del estilo que observó en cada uno de los jefes de departamento.
4. De acuerdo al perfil del cargo, asigne el estilo de liderazgo más apropiado para cada uno de los jefes de departamento.

Lecturas de refuerzo

Con el propósito de ampliar los conocimientos relacionados con el liderazgo, se sugiere realizar las lecturas propuestas a continuación:

Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>

Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>

Preciado, A. y Monsalve, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), 79-96. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>

Pérez, P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169. <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v31n1/a06v31n1.pdf>

UNIDA, Universidad de la Integración de las Américas. (2015). *Liderazgo Empresarial. II Ciclo Cuaderno de trabajo*. http://www.unida.edu.py/calidad/wp-content/uploads/2015/08/LIDERAZGO-EMPRESARIAL_CICLO-II.pdf

Referencias

Biblia y Logos. (2009). San Pablo (2a parte). <http://ellogosenelmundo.blogspot.com/2009/02/san-pablo-2-parte.html>

Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476.

García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16(3), 19-36.

Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.

Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario.

González, O. y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.

Labourdette, S. y Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y sociedad*, 10, 1-19.

Madrigal B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw Hill.

Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P. (2015). Liderazgo *Laissez Faire*. *Cuaderno Empresarial*, 1(1), 9-16.

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 20-43.
- Pérez, R. (2006). Liderazgo Visionario: Centro del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (58), 79-85.
- Purizaca, D., Bravo, D., García, J. y Monteza, J. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Cuaderno Empresarial*, 1(1), 57-65.
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Viloria, J., Pedraza, L., Cuesta, K. y Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América*, 10(19), 31-42.

CAPÍTULO 3

COMUNICACIÓN

Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice

Peter Drucker

Ilustración 3. Daniel Alfonso Coronell Castañeda



Fuente: La Silla Vacía (2020).

Daniel Alfonso Coronell Castañeda: nació en Bogotá el 25 de octubre de 1964. Estudió comunicación social y periodismo en la Universidad Externado de Colombia. Cursó estudios de especialización en Suiza y España. Ha sido profesor de las Universidades Javeriana, Externado de Colombia y de Los Andes. Es investigador y docente en la Universidad de Stanford y de la Universidad de California en Berkeley.

Se ha desempeñado como periodista de televisión, ejerciendo cargos como coordinador general de noticieros, jefe de redacción y director de programas periodísticos, dentro de los que ejerció como director de NTC noticias y noticias RCN. Durante 15 años fue columnista de la revista Semana. Desde el año 2011 es presidente de noticias de Univisión.

Ha recibido varios premios por su destacada labor: el premio nacional de periodismo Simón Bolívar en cinco ocasiones, el máximo galardón a un trabajo en televisión entregado por la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano y el premio Vida y Obra José de Recasens, entregado por la Universidad Externado de Colombia.

Coronell ha logrado gran capacidad de comunicación basado en la calidad de su periodismo investigativo, a través del cual ha destapado varios de los más grandes escándalos en Colombia, como lo demuestra su obra *Recordar es morir*, llegando a ser reconocido por sus posiciones frente a la actualidad colombiana y mundial (La Silla Vacía, 2020).

Objetivo

Estudiar los elementos de la comunicación y comprender la importancia de esta habilidad gerencial para dirigir una organización.

Núcleos temáticos

- Concepto e importancia de la comunicación.
- Proceso de la comunicación.
- Tipos de medios de comunicación.
- Flujo de comunicación en la organización.
- Comunicación según el número de participantes.
- Tecnología de la información y la comunicación.
- Habilidades de comunicación para los gerentes.
- Comunicación asertiva.

Competencias

Al terminar este capítulo, usted estará en capacidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Identificar los elementos de la comunicación.
- Aplicar estrategias comunicacionales en el entorno social y profesional.
- Desarrollar una comunicación asertiva en las relaciones interpersonales.

Concepto de comunicación

La comunicación ha sido un tema estudiado por múltiples autores. A continuación se relacionan algunos de ellos:

1. **Chiavenato (2001):** “la comunicación representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas, además de buenas relaciones humanas” (p. 324).
2. **Madrigal (2002):** es “un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación” (p. 56).
3. **Jones y George (2009):** “la comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común” (p. 588).

Se puede decir entonces que la comunicación es la acción que le permite a los seres humanos transmitir un mensaje. Como su propósito es informar, requiere de total entendimiento entre las partes. Enfocando la comunicación en el plano organizacional, se tiene que esta es una valiosa herramienta que deben desarrollar los gerentes para promover la acción empresarial, debido a que suministra la información y la comprensión necesaria para que los empleados puedan desempeñar su trabajo, así mismo facilita el desarrollo de las actitudes que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos (Chiavenato, 2001).

Importancia de la comunicación

Los seres humanos somos sociales por naturaleza, por lo que necesitamos comunicarnos para entendernos los unos con los otros, ya sea a través de símbolos, imágenes, audios, movimientos o palabras. Este acto de comunicarnos permite transmitir información e intercambiar ideas, convirtiéndose en una valiosa herramienta para relacionarnos, expresarnos y desarrollar nuestras potencialidades. A través de la comunicación expresamos pensamientos y sentimientos, llevándonos a constituir relaciones sociales o profesionales, haciendo más interesante y placentera la vivencia en un mundo compartido.

Todos nos comunicamos, pero si hablamos específicamente del entorno profesional y más concretamente, organizacional, comunicar es más complicado, por ello se requiere que directivos y subalternos desarrollen esta habilidad para mantener un buen clima organizacional, adaptarse a los cambios que se produzcan, ser competitivos y conseguir los objetivos propuestos.

Los gerentes deben “desarrollar en cada colaborador actitud y capacidad de comunicación” (Arbeláez, et al., 2015, p. 78), es decir que las personas sepan transmitir lo que realmente desean, influyendo en las ideas y en la forma de actuar de los demás. Para ello, cada individuo debe reflexionar sobre lo que va a decir, como decirlo, a quien decirlo y cuando. Asimismo, generar las condiciones organizacionales que faciliten una comunicación eficaz que fluya “por todos los canales formales de la empresa” (Arbeláez, et al., 2015, p. 78); ello requiere de “un

estilo de gestión transparente, un clima organizacional retador, una sólida cultura y una organización justa y equitativa” (Arbeláez, et al., 2015, p. 78).

Proceso de la comunicación

Según Jones y George (2009) el proceso de comunicación comprende dos etapas: la de transmisión y la de la retroalimentación. En cada una de estas ocurren seis fases, las cuales son:

1. **Emisor:** es quien desea compartir información.
2. **Mensaje:** información que el emisor desea compartir.
3. **Codificación:** conversión de un mensaje en símbolos o lenguaje comprensibles.
4. **Receptor:** es para quien está destinado el mensaje.
5. **Medio:** ruta por la que se transmite un mensaje.
6. **Decodificación:** interpretación de un mensaje.

Además de lo anterior, se pueden presentar **ruido** o **barreras** que interfieran en alguna etapa del proceso comunicativo. Estas son:

1. **Barreras personales:** “que surgen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha” (Newstron, 2011, p. 54).
2. **Barreras físicas:** que pueden surgir del ambiente en el cual tiene lugar la comunicación.
3. **Barreras semánticas:** que pueden estar presentes en los símbolos (palabras, cuadros y acciones) con los que nos comunicamos (Newstron, 2011).

En la primera etapa de transmisión se comparte información entre dos o más individuos como se muestra en la siguiente figura.

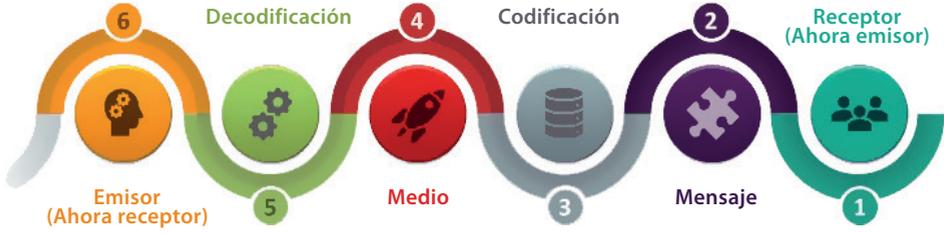
Figura 6. Etapa de transmisión en el proceso de comunicación



Fuente: elaboración propia adaptando información de Newstron (2011).

En la segunda etapa, que es de retroalimentación, se corrobora que se han interpretado correctamente los mensajes por los emisores y los receptores para llegar a un entendimiento común.

Figura 7. Etapa de retroalimentación en el proceso de comunicación



Fuente: elaboración propia adaptando información de Newstron (2011).

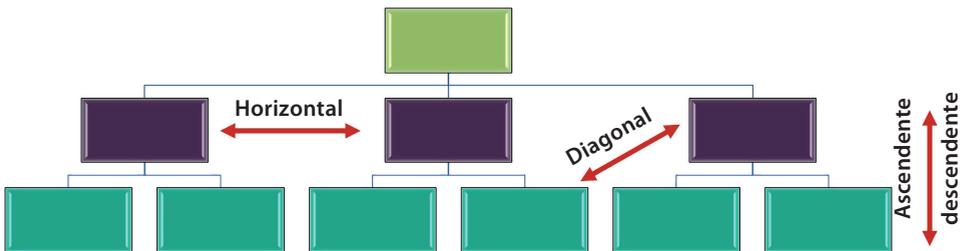
Tipos de medios de comunicación

Para que la comunicación sea eficaz en la organización se necesita escoger medio de comunicación más apropiado para cada mensaje que se transmite. Al seleccionarlo, especialmente los gerentes deben tener en cuenta tres factores. El primero es la riqueza de información, es decir, la cantidad de información que puede transmitir un medio de comunicación y el entendimiento común al que pueden llegar el emisor y receptor; el segundo hace referencia al tiempo necesario para realizar la comunicación y el tercero, es la necesidad de una evidencia de que se envió y se recibió un mensaje, puede ser en papel o electrónica (Jones y George, 2009).

El flujo de comunicación en la organización

En una organización que opere con efectividad, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo denominada descendente; hacia arriba, es decir ascendente; hacia los lados, que se lleva a cabo de manera horizontal y cruzada, que ocurre diagonalmente (Koontz et al., 2016). En este orden de ideas, se proponen cuatro tipos de comunicación (ver figura 9).

Figura 8. Flujo de comunicación al interior de una organización



Fuente: elaboración propia adaptando información de Koontz et al. (2016).

Comunicación horizontal y diagonal

Se da, tanto de forma horizontal, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, como de forma diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia. Los medios más empleados en esta son memorandos, reuniones, interacción de empleados, grupos de trabajo y equipos (Koontz et al., 2016).

Comunicación ascendente

Fluye de abajo hacia arriba, dándose entre los subordinados y superiores en la jerarquía organizacional, unilateralmente. Los medios que más se usan en este caso son reclamos, sugerencias, informes de desempeño y sondeos de opinión (Koontz et al., 2016).

Comunicación descendente

Fluye de arriba hacia abajo, dándose entre personas de niveles superiores y personas de niveles inferiores en la jerarquía organizacional, unilateralmente. Entre los medios utilizados para esta se encuentran las instrucciones, reuniones, cartas, circulares, manuales, memorándums y reglamentos (Koontz et al., 2016).

Figura 9. Tipos de comunicación



Fuente: elaboración propia adaptando información de Jones y George (2009).

Comunicación según el número de participantes

La comunicación es una capacidad natural y privilegio que se nos ha concedido a los seres humanos para relacionarnos con nosotros mismos (intrapersonal),

con los demás (interpersonal, grupal y organizacional) y con el medio en que vivimos (Madrigal, 2002).

Comunicación intrapersonal

Es la que tiene lugar cuando pensamos o reflexionamos internamente. Este proceso debe conducirnos a conocernos para lograr comunicarnos de una manera asertiva con lo demás.

Comunicación interpersonal

Esta comunicación es llevada a cabo entre dos o más personas, las cuales expresan y al mismo tiempo receptan pensamientos y sentimientos. Para que este proceso se dé eficazmente se debe responder de manera acertada y escuchar atentamente lo que dice el interlocutor. La comunicación interpersonal nos permite establecer relaciones sólidas y duraderas, ya sea a nivel social o profesional.

Comunicación grupal

Esta forma de comunicación puede ocurrir, tanto entre un individuo y un grupo, como entre varios grupos de personas con el propósito de lograr las metas propuestas. Para ello es necesario tener una buena comunicación interpersonal que permita relacionarse adecuadamente con los demás y por consiguiente aportar a la consecución de los objetivos del equipo de trabajo.

Comunicación organizacional

Es la comunicación que comparten los individuos de una organización. Este accionar se da “en el marco de los vínculos humanos y se expresa por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas” (Favaro, 2005, p. 6). Las organizaciones son sistemas de procesamiento de información, por ello es importante el cómo se relacionan las personas que hacen parte de ella.

Las tecnologías de la información y la comunicación

Las herramientas tecnológicas de la información y la comunicación son elementos de gran importancia para las empresas debido a que facilita realizar la gestión de la información dentro y fuera de ella. La aplicación de las Tics permite mejorar la productividad y competitividad, obteniendo como resultado la creación de valor de la compañía.

Son muchas las herramientas tecnológicas que pueden ser utilizadas en el ámbito de la gestión operativa y administrativa de las organizaciones para tener acceso

rápido a la información y a la toma de decisiones oportunamente. Algunas de ellas se relacionan a continuación:

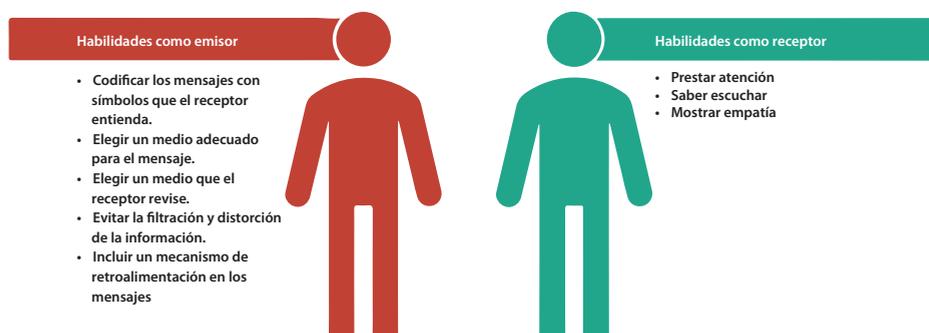
1. **Correo electrónico:** sistema que permite la interconexión de ordenadores para el intercambio de información a través de una red o mediante módems y uso de líneas telefónicas. Las empresas utilizan este sistema para facilitar el intercambio de información entre sus empleados o con otras personas y organizaciones (Comunidad de programadores, 2020).
2. **Mensajes instantáneos:** son mensajes de texto enviados en tiempo real a través internet o datos móviles. En la actualidad muchas organizaciones utilizan este sistema por su economía y facilidad (Madrigal, 2002). Un ejemplo de estos son Messenger y WhatsApp.
3. **Correo de voz:** es un sistema centralizado utilizado en las empresas para el envío, almacenamiento y recuperación de mensajes de audio a través de una central telefónica. Es utilizado para dejar mensajes grabados que no son interrumpidos por los receptores (Madrigal, 2002).
4. **Internet:** es una red global de computadoras conectadas que ofrece a los usuarios información y diversas modalidades de comunicación. Es una herramienta para que las organizaciones se comuniquen dentro y fuera de ella. Las empresas la utilizan para ofrecer sus bienes y servicios a través de páginas *web* y conocer información de otras compañías (Jones y George, 2009).
5. **Intranet:** es el sistema de red de computadoras de una empresa. Se podría decir que es la internet privada de una compañía. Las intranets le proporciona a los empleados diversa información, como descripciones de los productos; información de clientes y proveedores; informes; estados financieros; manuales; directorios telefónicos y agendas, entre otros (Jones y George, 2009).
6. **Extranet:** es un sistema electrónico en red de comunicación protegida, es decir, que es parte de la intranet que se extiende a usuarios fuera de la organización. Esta les permite a los empleados conectarse con personal externo como distribuidores, clientes, proveedores, o cualquier otra organización (Jones y George, 2009).
7. **Videoconferencias:** llamadas también teleconferencias, permiten a personas ubicadas en diferentes lugares, conectarse a través de computadoras en red, así como hablar y verse entre sí. Las empresas emplean esta herramienta para realizar reuniones y capacitaciones (Madrigal, 2002). Hoy en día es muy común el uso de plataformas como Skype, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, entre otros.
8. **Redes sociales:** es un sitio web que brinda servicios y posibilidades de comunicación entre usuarios de la misma red. Para participar de la red, se debe

tener un perfil configurado desde donde pueden compartir publicaciones y comunicarse con otros usuarios (Comunidad de programadores, 2020). Las empresas utilizan redes sociales como LinkedIn, MySpace, Facebook e Instagram para compartir información con su público de interés.

Habilidades de comunicación para los gerentes

Los gerentes constantemente están emitiendo y recibiendo mensajes, por lo tanto, deben desarrollar habilidades que les permitan comunicarse de forma asertiva y así comprender los sentimientos y necesidades de sus trabajadores. En la siguiente figura se muestra las habilidades como emisores y receptores que deben poseer:

Figura 10. Habilidades del gerente como emisor y receptor



Fuente: elaboración propia adaptando información de Jones y George (2009).

Comunicación asertiva

Según Arras (2010), todos los individuos que hacen parte de una organización deben procurar desarrollar una comunicación asertiva donde a partir del concepto positivo que tienen de ellos mismos, sean capaces de comprender los sentimientos y necesidades de los demás. Las personas asertivas son directas, honestas y expresivas. Se sienten seguras, se respetan y hacen sentir valiosos a los demás. Por ello, al comunicarse deben ser buenos emisores, dándole un adecuado manejo al lenguaje no verbal y al tono de la voz. No deben ser agresivo al hablar, manteniendo una postura abierta y receptiva que exprese sinceridad. Se requiere, también, ser un buen receptor, escuchando atentamente sin estar a la defensiva para que pueda equilibrar las necesidades de ambas partes y buscar como resultado ganar-ganar.

Además, con el propósito de que se pueda mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización, Arras (2010) propone las siguientes técnicas para el desarrollo de habilidades asertivas:

Tabla 1. Técnicas para el desarrollo de habilidades asertivas

Técnica	Concepto
Estabilizador	Esta técnica radica en que antes de elegir una conducta a seguir se considere el derecho propio y el del interlocutor.
Guion DEEC	Esta práctica lleva a crear un argumento verbal que sirve para expresar los propios sentimientos con respecto a algo. Para ello, en primer lugar, debe describir la conducta no deseada; luego, expresar la conducta que los provoca; después, enunciar la conducta deseada y, por último, comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.
Disco rayado	Consiste en repetir una y otra vez de forma serena las palabras que expresan nuestros deseos con el fin de poner en claro, tanto nuestros sentimientos, como la forma de expresarlos, ignorando las trampas verbales manipulativas y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir.
Banco de niebla	Es aceptar de forma serena las críticas de aquellas personas que quieren manipularnos, reconociendo la posibilidad de que haya algo o mucho de cierto en lo que dicen, sin que por ello desertemos de nuestro derecho a ser nosotros mismos.
Aserción negativa	Esta técnica enseña a admitir los errores y faltas a través del reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que se nos hacen acerca de las características negativas, reales o supuestas.
Aserción positiva	Consiste en aceptar de forma asertiva los elogios que nos hacen sin desviarnos del tema central ni dejarnos manipular por el halago recibido.
Interrogación confrontativa	Es motivar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de, si son útiles, sacar provecho de ellas o, si son manipulativas, agotarlas, incitando al mismo tiempo a nuestros críticos a expresar honradamente sus sentimientos y a no hacer uso de trucos manipuladores.
Compromiso viable	Es ofrecer a la otra parte algún compromiso viable para lograr nuestros intereses u objetivos sin poner en juego nuestra dignidad.
Autorrevelación	Consiste en aceptar la discusión acerca de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, estilo de vida y opinión, con el propósito de ampliar la comunicación y reducir la manipulación. Esto permite manejar adecuadamente nuestras emociones.

Técnica	Concepto
Información gratuita	Comprende escuchar atentamente la información que nos dan los demás sin habérselas pedido, con el fin de seguir la conversación y solicitar más datos. Esto genera empatía con los demás al hacerlos sentir que los tomamos en cuenta.
Transmisión bilateral	Permite comprobar si la otra persona entendió lo que dijimos, es decir si la comunicación llegó realmente al receptor y evaluar la propia efectividad como comunicadores.
Recepción activa	Consiste en verificar si realmente se entendió bien lo que se dijo, permitiendo reducir la subjetividad al interpretar una información.

Fuente: elaboración propia adaptando la información de Arras (2010).

Análisis de caso

Estimado lector, lea el caso y resuelva la actividad propuesta:

Empresa SOLDADARTE

La empresa SOLDADARTE, tiene más de seis años de funcionamiento en cuatro capitales del país. A la fecha, ha vinculado 130 empleos directos según un informe presentado por el área contable y financiera.

Para el año 2021, el gerente Carlos Mosquera debe sustentar los nuevos desafíos y las estrategias (plan de acción) que se implementarán en todas las áreas de la organización durante su permanencia en la entidad. En ese orden de ideas, solicita a los jefes de departamento la caracterización socioeconómica y laboral de todos los colaboradores, asimismo, remite una circular interna donde indica que se comenzará a utilizar el nuevo software o aplicativo informativo DATASOLDADAR, con el fin de recolectar, agrupar y dinamizar los datos de producción y de actividades ejecutadas por cada empleado durante su jornada laboral.

Ahora bien, existe un grado de complejidad en el uso de la herramienta y por causales de la emergencia sanitaria, hay preocupación por el personal que se encuentra en calidad de teletrabajo y de alternancia, de hecho, se evidencia en las reuniones virtuales, presión, miedo, rumores y desconocimiento sobre el reto de digitalizar información y apropiar con éxito el nuevo programa, según los requerimientos que solicite el gerente.

Actividad

1. ¿Qué estrategias de comunicación ha implementado el gerente de la empresa SOLDADARTE para dar cumplimiento a su plan de acción?
2. ¿Qué factores pueden afectar la formación y uso del software DATASOLDADAR?
3. ¿Qué acciones o estrategias de comunicación propone usted para cumplir con éxito la implementación del software?

Lecturas de refuerzo

Con el propósito de ampliar los conocimientos relacionados con la comunicación se sugiere realizar las lecturas propuestas a continuación:

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Red Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Comunicación asertiva*. Asociación Oaxaqueña de Psicología a.c. http://eoepsabi.educa.aragon.es/descargas/G_Recursos_orientacion/g_5_habilidades_sociales/g_5.3.hhss_asertivas/1.6.Comunicacion%20asertiva.pdf

Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Universidad de Murcia. [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

Garrido, F. y Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2,0: de las Metáforas a la Pragmática* (segunda edición). Red Mundial de Comunicación Organizacional. <http://www.comuniteca.org/uploads/libros/6417a743df360f4a1fd6785d66b74ad6880422cf.pdf>

Peiró, J. y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (15), 41-70. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>

Zapata, J., Arango, M. y Adarme, W. (2010). Herramientas tecnológicas al servicio de la gestión empresarial. *Avances en Sistemas e Informática*, 7(3), 87-101. <http://www.bdigital.unal.edu.co/28800/1/26656-93567-1-PB.pdf>

Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, (2), 147-160. <http://repositorio.uac.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11619/1278/La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20como%20agente%20dinamizador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Referencias

Arbeláez, J., Serna, H. y Díaz, A. (2015). *Modelos gerenciales: un marco conceptual*. Fondo Editorial Cátedra María Cano.

Arras, A. (2010). *Comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill.

Comunidad de programadores. (2020). *lwp: comunidad de programadores*. *Diccionario informático*. <https://www.lawebdelprogramador.com/diccionario/buscar.php?opc=1&charSearch=Correo+electr%C3%B3nico>

- Favaro, D. (2005). *Comunicación organizacional*. Creas.
- Gestión solidaria. (2018, 15 de enero). *El rumor de los 12 mil 400 millones de pesos*. <https://gestionsolidaria.com/2018/01/15/el-rumor-de-los-12-mil-400-millones-de-pesos/>
- Jones, G. y George, J. (2009). *Administración contemporánea*. McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2016). *Administración: una perspectiva global*. McGraw Hill.
- La Silla Vacía. (2020, 6 de agosto). *Daniel Coronell*. <https://lasillavacia.com/quienesquien/perfilquien/daniel-coronell>
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades directivas*. McGraw Hill.
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.

CAPÍTULO 4

MOTIVACIÓN

Tu trabajo va a llenar gran parte de tu vida, la única manera de estar realmente satisfecho es hacer lo que creas que es un gran trabajo y la única manera de hacerlo es amar lo que haces. Si no lo has encontrado aún, sigue buscando. Como con todo lo que tiene que ver con el corazón, lo sabrás cuando lo hayas encontrado

Steve Jobs

Ilustración 4. Arturo Calle



Fuente: Unipymes (2018).

Arturo Calle: nació el 13 de agosto de 1938 en Medellín. Durante sus primeros años vivió en el barrio Manrique, para luego trasladarse a una finca en el barrio Robledo. Allí era el encargado de vender en el mercado los alimentos que su familia producía.

Desde muy joven demostró su interés por el mundo de los negocios, fue así como se vinculó como mecánico industrial en Hilanderías Pepalfa, una fábrica de medias en donde, durante dos años y medio, ahorró para se retiró a cumplir con su meta de ser independiente. Comenzó con un almacén llamado “La camisita”, que desapareció debido a que fue demolido. Más adelante compró un almacén más grande, que llevaba el nombre de “El Dante”, al cual le cambió su nombre por Arturo Calle. Desde allí continuó creando almacenes hasta alcanzar una gran cadena de tiendas de ropa masculina. Hoy en día cuenta con más de 80 locales en Latinoamérica, 4500 empleos directos y más de 12000 empleos indirectos.

La marca Arturo Calle se ha posicionado en el mercado por sus buenos precios, excelente calidad y diversidad de productos, asociada a un buen servicio al cliente. También por proponer en el mercado interno las últimas tendencias en vestuario para hombre, factores determinantes en la clave del éxito. Toda su trayectoria lo ha llevado a obtener muchos premios, condecoraciones y reconocimientos (Arturo Calle, s.f.).

Objetivo

Mostrar la importancia de la motivación y la influencia que tiene el líder en sus subalternos.

Núcleos temáticos

- Concepto de motivación.
- Proceso de motivación.
- Teorías relacionadas con la motivación.
- Técnicas motivacionales especiales.

Competencias

Al terminar el capítulo, usted estará en capacidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Comprender la importancia de la motivación y la necesidad de que los gerentes la implementen en sus organizaciones.
- Identificar las teorías de la motivación.
- Diseñar y aplicar estrategias motivacionales.

Concepto de motivación

Muchos autores se han interesado en estudiar el tema de motivación debido a que es un aspecto de gran importancia cuando se dirige una organización. A continuación se presenta el concepto visto desde algunos de ellos.

1. **Jones y George (2009):** “la motivación comprende las fuerzas psicológicas que posee una persona, lo cual conlleva esfuerzo y persistencia para vencer los obstáculos” (p. 463).
2. **Chiavenato (2001):** es “el impulso que conduce a un individuo a comportarse de cierta forma, influido por estímulos que pueden ser internos o externos” (p. 236).
3. **Koontz et al. (2016):** es “el impulso y esfuerzo que realiza la persona para satisfacer sus necesidades, una vez lo logra experimenta un gusto, lo que se denominada satisfacción” (p. 501).

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado se comporte de cierta manera. Por ello, los directivos de las organizaciones deben conocer cuáles son esos impulsos que lo llevan sentirse motivado a trabajar y a dar lo mejor de sí. Lo ideal es que los gerentes analicen el comportamiento de sus empleados y se comuniquen según el impulso motivador más fuerte que observe en cada uno de ellos.

Los impulsos generan un comportamiento que conduce a la búsqueda de elementos para satisfacer las necesidades. Una vez se estas estén satisfechas, es disminuida la tensión que crea esta acción (Chiavenato, 2009).

Proceso de motivación

Para que una persona se sienta motivada ocurre un proceso que es afectado por diversos factores. La motivación parte de una necesidad y está dirigida hacia una meta o satisfacción. Las necesidades son carencias de algo y pueden ser fisiológicas, psicológicas o incluso sociológicas. Cuando surge, rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión o insatisfacción que genera, a su vez, un comportamiento donde se descarga la tensión al lograr satisfacer la necesidad o en algunos casos la frustración. La idea es conseguir la meta propuesta, la cual actúa como fuerza para alcanzar los resultados que el individuo desea para reducir sus necesidades. Una vez se satisface la necesidad el organismo vuelve a su estado normal de equilibrio anterior, de llegar a ocurrir lo contrario, se da un desequilibrio interno por no haber alcanzado la meta (Chiavenato, 2001). Este ciclo de motivación puede presentarse de la siguiente manera.

Figura 11. Ciclo motivacional



Fuente: elaboración propia adaptando información de Chiavenato (2001).

Teorías relacionadas con la motivación

Para los gerentes mantener motivados a sus subalternos es fundamental. Primero deben identificar sus impulsos y necesidades, reforzando aquellos actos positivos que realizan en pro de la organización, orientándoles para que tengan metas claras, manteniendo en ellos la expectativa de que el esfuerzo los llevará al desempeño deseado y tratándolos con equidad, es decir, con justicia, dándole a cada uno lo que le corresponde (Newstron, 2011).

A continuación se presenta un conjunto de teorías que ayudan a comprender la importancia de la motivación en la organización. Cada una de ellas se enfoca en un aspecto diferente de la motivación, aportando enseñanzas importantes sobre la mejor forma de motivar a los empleados. Se analizan importantes teorías como la de las necesidades, la del condicionante operante, la de la fijación de metas, la de las expectativas y la de la equidad.

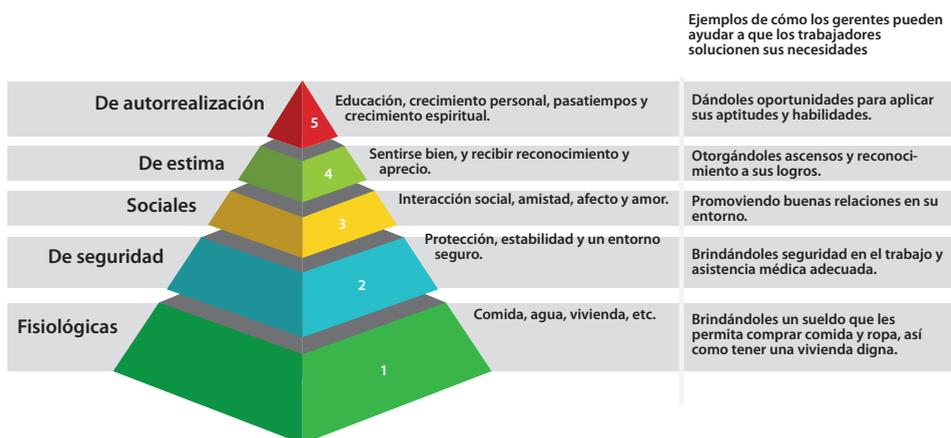
Teoría de las necesidades humanas

Los seres humanos se caracterizan por buscar frecuentemente un estado de equilibrio, el cual se interrumpe cuando surge una necesidad, comprendida como la carencia interna que tiene un individuo. Se crea, entonces, una tensión que debe ser reducida o mitigada (Chiavenato, 2009). Para profundizar en el tema, se estudiarán las siguientes teorías:

1. **Modelo “Jerarquía de necesidades” de Maslow:** esta teoría, también llamada Pirámide de las necesidades, propone jerarquizarlas según su orden de importancia y de incidencia en el comportamiento humano. En la base de la

pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas; luego, las de seguridad; las de pertenencia; las de estima y, en la cúspide, las de autorrealización. Maslow sostiene se deben satisfacer las necesidades desde nivel más bajo, hasta el más alto. Asimismo considera que, en la medida que una necesidad queda satisfecha deja de actuar como fuente de motivación (Jones y George, 2009).

Figura 12. Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow



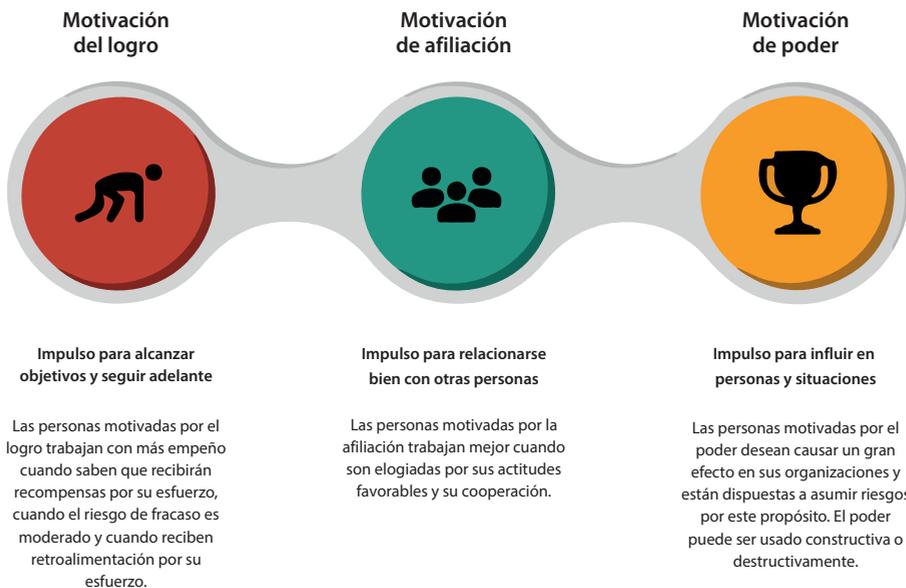
Fuente: elaboración propia adaptando información de Jones y George (2009).

2. **Modelo “Bifactorial” de Herzberg:** esta teoría plantea que la motivación de las personas para el trabajo depende de los factores higiénicos y motivacionales:
 - a. **Factores higiénicos:** son los que emplean las organizaciones para motivar a sus empleados y se reflejan en condiciones de trabajo como el salario, las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones interpersonales, las instalaciones, etc. La inexistencia de estos elementos produce insatisfacción.
 - b. **Factores motivacionales:** están relacionados con el perfil del puesto y sus actividades. Estos ocasionan satisfacción duradera e incrementan la productividad haciendo uso de la definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo; del uso pleno de las habilidades personales; la responsabilidad total por el trabajo y la libertad para decidir cómo ejecutarlo y la autoevaluación del desempeño. Estos elementos son los verdaderos motivadores, debido a que pueden producir sensaciones de satisfacción (Chiavenato, 2009).
3. **Modelo “E-R-C de Alderfer”:** esta teoría propone una jerarquía de necesidades con sólo tres niveles: necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. Alderfer sostiene que en primer lugar los empleados se

preocupan por satisfacer sus necesidades de existencia, como es la comida, la vivienda, el empleo, el sueldo, ente otras. Luego toman importancia las de relación, es decir la comprensión y aceptación por parte de las personas con las cuales se relaciona en el trabajo y otros ámbitos. Por último, están las de crecimiento, que son aquellas concernientes a la autoestima y a la autorrealización (Newstron, 2011).

4. **Modelo “Necesidades de logro, afiliación y poder” de McClelland:** las personas comúnmente sienten deseos intensos de algo, a ello se le denomina impulso motivador y es afectado por el ambiente cultural en que viven e interfiere en la manera en que la gente enfoca su vida y considera su empleo. Con relación a ello, David C. McClelland, realizó una investigación donde plantea los tres impulsos más dominantes en relación a la motivación: logro, afiliación y poder (Newstron, 2011). En cada una de las personas, en cierta medida, están presentes estas necesidades, pero dependiendo del puesto que ocupe en el trabajo, cobran importancia.

Figura 13. Modelo “Necesidades de logro, afiliación y poder” de McClelland



Fuente: elaboración propia adaptando información de Newstron (2011).

Teoría del condicionamiento operante

El autor de esta teoría es el psicólogo B. F. Skinner. Él considera que los individuos en el trabajo estarán motivados a tener un alto desempeño y alcanzar sus metas siempre y cuando estos procesos les permitan obtener los resultados que desean. De la misma manera, las personas evitan realizar acciones que les generen resultados

no deseados. Esta teoría brinda a los gerentes cuatro herramientas: los refuerzos positivo y negativo, la extinción y el castigo, que pueden aprovecharse para fomentar un alto desempeño en los trabajadores y evitar que incurran en comportamientos que afecten la eficacia de la organización (Jones y George, 2009).

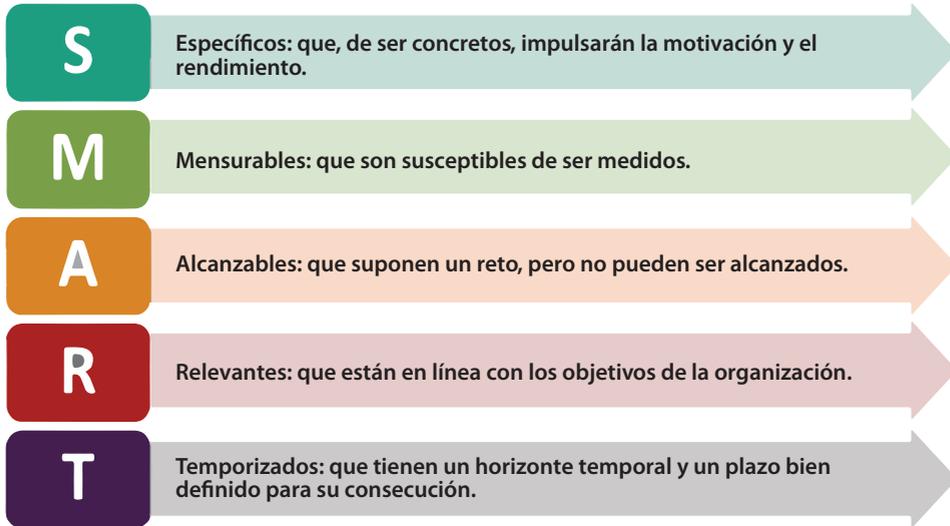
Figura 14. Teoría del condicionamiento operante



Fuente: elaboración propia adaptando información de Jones y George (2009).

Teoría de la fijación de metas

Ed Locke y Gary Latham son los líderes de esta teoría y plantean que una meta es aquello que una persona desea alcanzar a través de sus esfuerzos y comportamientos. Las metas que se proponen los individuos pertenecientes a una organización se convierten en agentes motivadores y de desempeño, por lo tanto, así como los objetivos, deben ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporizados.

Figura 15. Metodología SMART para el establecimiento de objetivos

Fuente: elaboración propia adaptando información de Newstron (2011).

En la organización es transcendental el establecimiento de metas ya que esto actúa como un proceso motivacional en el que los gerentes establecerán una diferencia entre el desempeño actual y el esperado, generando una sensación de tensión que el empleado logra reducir si alcanza las metas propuestas. Cumplir con las metas contribuye a que las personas satisfagan el impulso de logro; acrecienten el sentimiento de competencia y autoestima y estimulen las necesidades de crecimiento personal. Los individuos que logran las metas de manera satisfactoria, por lo general, se proyectan a metas todavía más altas (Newstron, 2011).

Teoría de las expectativas

Este modelo, desarrollado por Víctor Vroom, postula que las personas se sienten motivadas a realizar acciones a favor del cumplimiento de una meta, si están convencidas del valor de esta y si comprueban que su esfuerzo contribuirá efectivamente a alcanzarla. En este sentido Vroom considera que la motivación es provocada por el valor que un individuo le da previamente a una meta y el posible alcance de ella. Él señala que la fuerza necesaria para hacer algo depende de la valencia y de la expectativa. Entendida la fuerza como la intensidad de la motivación, la valencia como la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y la expectativa como la probabilidad de que cierta acción conduzca al resultado deseado (Koontz et al., 2016).

Figura 16. Teoría de las expectativas



Fuente: elaboración propia adaptando información de Koontz et al. (2016).

Teoría de la equidad

Este modelo, propuesto por J. Stacy Adams, plantea que las personas permanentemente hacen juicios subjetivos sobre las recompensas obtenidas en relación con lo que ellos aportan (esfuerzo, experiencia y nivel de estudio) y con las recompensas que les son otorgadas a sus compañeros. Si consideran que no se les ha recompensado como de debe ser, pueden sentirse insatisfechas, llegando a disminuir la cantidad o calidad de producción o inclusive renunciar a su trabajo. Si por el contrario consideran que las recompensas son justas, posiblemente mantendrán su producción, así como si piensan que las recompensas se exceden, pueden trabajar un poco más de lo normal o desestimarlas (Koontz et al., 2016).

Figura 17. Teoría de la equidad



Fuente: elaboración propia adaptado información de Koontz et al. (2009).

Técnicas motivacionales especiales

Después de haber analizado diversas teorías sobre la motivación, aspecto que es tan complejo e individual, muchos gerentes se preguntarán ¿Qué técnicas motivacionales pueden implementar en sus organizaciones? Aquí se plantean algún de ellas.

Calidad de vida laboral

Uno de los métodos de motivación más interesante es el programa de calidad de vida laboral, el cual consiste en un sistema de diseño de puestos junto con sus enriquecimientos, con el fin de mejorar el rendimiento de los miembros de la organización. Se utilizan muchos elementos para que los trabajadores estén motivados a cumplir con las metas de la institución, garantizando así beneficios mutuos, tanto para los empleados como para la organización.

Es recomendable establecer un comité que puede estar integrado por directivos y trabajadores de la empresa, así como por un especialista externo, todos ellos se encargarán de encontrar medios para elevar la dignidad, el atractivo y la productividad de los puestos de trabajo. Este comité puede generar estrategias para mejorar las condiciones del trabajo, reorganizar la estructura organizacional, mejorar la comunicación, entre otras (Koontz et al., 2016).

Recompensas monetarias

El dinero puede llegar a ser un agente de motivación en las organizaciones siempre y cuando la persona crea que este cubrirá sus necesidades y que el obtenerlo exige algún esfuerzo de su parte. Asimismo, los empleados se sentirán más motivados si consideran que el pago que están recibiendo por su trabajo es justo, es decir, el que merecen. Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios y los bonos. Según Lawler (1971) citado en Chiavenato (2009), el dinero es un agente motivador por tres razones:

- El trabajador concibe el salario como un refuerzo condicionante porque suple sus necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.
- El trabajador ve el dinero como un incentivo o meta con el cual suple sus necesidades o carencias.
- El trabajador puede reducir la ansiedad que le genera los problemas económicos con el dinero, fortaleciendo, de esta manera, la confianza en sí mismo.

Participación

La participación genera en los trabajadores compromiso mental y emocional en situaciones de grupo, animándolos para que contribuyan en el logro de las metas grupales y las responsabilidades (Newstron, 2011).

Los gerentes deben alentar la participación de sus trabajadores como medio de reconocimiento y motivación. El hecho de tenerlos en cuenta para darles a conocer los problemas y para la toma de decisiones, produce mayor sentido de pertenencia a la organización y satisface en ellos la necesidad de asociación y aceptación, así como una sensación de logro.

Análisis de caso

Estimado lector, lea el caso y resuelva la actividad propuesta:

Empresa Artaña Digital

¡Quiero trabajar allí!

Artaña Digital es una empresa constituida en Ocaña durante el año 2020 por un equipo de jóvenes profesionales que identificaron la problemática del poco fortalecimiento empresarial de la región. El objetivo principal de la organización es promover la innovación social y fortalecer los procesos y actividades de las áreas de Marketing, Contable y financiera, Administrativa y Operativa, entre otras, de las empresas locales y nacionales.

La empresa Artaña Digital se enfoca y piensa primeramente en el colaborador interno, a través de la implementación de acciones y prácticas de gestión humana positivas y motivacionales, por lo anterior, los directivos, en su reglamento interno de trabajo, apropian las siguientes filosofías:

1. No existe un horario establecido, sin embargo, se requiere la entrega de los productos solicitados durante dos días de la semana: miércoles y viernes. Ante el incumplimiento por tres veces consecutivas, será acompañado por un supervisor experto en psicología laboral, que orientará un plan de mejora para que la persona logre la productividad que requiere de la empresa. El empleado será despedido de la entidad cuando incumpla los principios, valores, políticas y existan evidencias del incumplimiento de objetivos.
2. Los colaboradores apasionados por su labor, con alta participación y vinculación en diferentes actividades, registrarán la información semanalmente en el aplicativo de la empresa, el mejor empleado del mes recibe un bono de \$200.000. A fin de año, se selecciona el profesional integral por su eficiencia, empatía, puntualidad y efectividad para con la organización para ser premiado con un viaje a Islas Canarias con todo pago para dos personas.

3. Los colaboradores que contribuyan con innovación a las empresas, tienen una retribución salarial de 1 SMMLV, avalado por la aprobación del Comité Científico de la empresa.
4. Los colaboradores deben interactuar permanentemente en las redes sociales para fortalecer los mecanismos de comunicación y atender a los empresarios.
5. Los administrativos tienen actividades de esparcimiento (piscina, caminatas, campeonatos deportivos, entre otros, apoyados de diferentes actividades lúdico pedagógicas que requerirán el acompañamiento de la familia).
6. Los empleados todos los días participarán en pausas activas y tendrán reconocimiento por sus habilidades, actitudes y/o aptitudes.
7. El personal contratado recibe capacitación y/o formación sobre las tendencias y mejores prácticas de trabajo.
8. Durante el año, los colaboradores agrupados por áreas reciben un bono de terapia, tratamiento y actividades relajantes.
9. La presentación personal no es exigencia es identidad, por tal motivo, los colaboradores deben tener claro, su actuar, su empatía y su felicidad por su quehacer con los compañeros de trabajo y con los clientes habituales y potenciales.
10. Existe el pago oportuno para los colaboradores y en articulación con otras empresas reciben algunos souvenirs (no es constante, se obsequia cuando la gestión es exitosa).

Actividad

1. ¿Cuáles aportes teóricos y conceptuales sobre la motivación se identifican en el caso de la empresa Artaña Digital?
2. ¿Cuál es su reflexión final frente al accionar de la empresa con los colaboradores activos?
3. ¿Qué estrategias propone a los directivos para lograr mayor motivación a los colaboradores? Sustentar como modelos de éxito por empresas mundiales.

Lecturas de refuerzo

Con el propósito de ampliar los conocimientos relacionados con la motivación, se sugiere realizar las lecturas propuestas a continuación:

Deloitte University. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016, la nueva organización: un diseño diferente*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf

- Estrada, S., Restrepo, L. y Roncancio, C. (2007). Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. *Scientia et Technica*, XIII(37), 345-350. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903759.pdf>
- Harvard Business Review. (2004). *Lo que hacen los grandes líderes*. https://www.academia.edu/5017777/LOQUEHACEN_LOSGRANDES_L%C3%84DDERES_CL%C3%84SICOSHBR
- López, M. y Grandío, A. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias. *Netbiblo*. <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11793/8497451198.pdf?sequence=2>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184005.pdf>
- Work meter. (s.f.). *Cómo gestionar el talento en tu empresa: atrae a los profesionales más cualificados sin perder tus empleados más productivos*. http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950yutm_campaign=gestion+del+talentoyutm_source=hs_automationyutm_medium=emailyutm_content=11940970y_hsync=p2ANqtz-8zKJBVgi774mp5W25-5AVNbHR.

Referencias

- Arturo Calle. (s.f.). *Acerca de nosotros, historia*. <https://www.arturocalle.com/contenido/historia>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2009). *Administración Contemporánea*. McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2016). *Administración: una perspectiva global*. McGraw Hill.
- La nota positiva. (2020). *Arturo Calle reabre sus tiendas y mantiene a sus 6 mil empleados*. https://lanotapositiva.com/marcas-en-el-corazon/arturo-calle-reabre-sus-tiendas-y-mantiene-a-sus-6-mil-empleados_40006
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Unipymes. (2018). *Arturo Calle, mejor líder empresarial por tercer año consecutivo*. <https://www.unipymes.com/arturocalle-mejor-lider-empresarial-por-tercer-ano-consecutivo/>

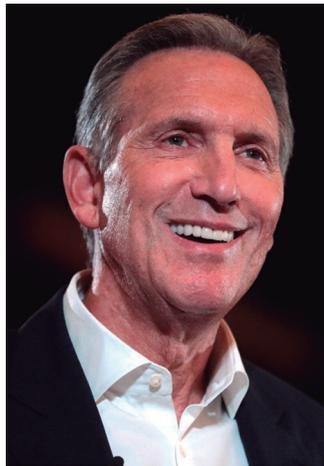
CAPÍTULO 5

TOMA DE DECISIONES

Todos los días Dios nos da un momento en que es posible cambiar todo lo que nos hace infelices. El instante mágico es el momento en que un sí o un no puede cambiar toda nuestra existencia

Paulo Coelho

Ilustración 5. Howard Schultz



Fuente: Wikipedia (2021).

Howard Schultz: el humilde emprendedor que expandió Starbucks en el mundo entero proviene de una familia de clase baja. Durante su juventud Howard Schultz descubrió una pequeña empresa de café de la que se enamoró. Sin embargo, cuando quiso aportar su idea de vender expreso italiano, los propietarios se negaron. Fue entonces cuando fundó su propia cadena: *Il Giornale*. Poco tiempo

después compraría Starbucks y comenzaría a construir su emporio. Además de ser el encargado de llevar las cafeterías de estilo italiano a Estados Unidos y, posteriormente al mundo entero, Howard Schultz es famoso por ser uno de los jefes mejor valorados por sus empleados. Hay numerosos ejemplos que hacen de Howard Schultz un líder muy particular. Hace unos años decidió contratar a 10.000 veteranos de guerra como personales, siendo consciente de lo difícil que era para ellos incorporarse al mercado laboral. Starbucks es de las pocas empresas que pagan las matrículas de la universidad a su plantilla. Una de las cosas que más motiva a este Chief Executive Officer (CEO) es conseguir que su empresa perdure cuando él ya no esté al mando y afirma que todas las decisiones se han de tomar, a fin de cuentas, con el corazón. En 2008, y debido a la profunda crisis que hubo a nivel mundial, Starbucks estuvo a punto de quebrar. Howard Schultz decidió un día cerrar todas sus tiendas de Estados Unidos durante unas horas para dar una charla motivacional a todos sus gerentes. Así fue como este bache sirvió para que Starbucks saliera mejor parado que nunca, puesto que logró triplicar sus ganancias y llegar a tener 945 millones de dólares en beneficios (Randstad, 2016).

Objetivos

- Proporcionar los elementos y conceptos necesarios relacionados con la toma de decisiones como habilidad gerencial y parte fundamental del desarrollo personal y profesional.
- Validar la importancia del proceso decisorial como herramienta fundamental en el logro de la planeación y los objetivos organizacionales, así como su relevancia en la búsqueda de la competitividad y trazabilidad en el tiempo.
- Reconocer e identificar los componentes y la funcionalidad de cada uno de los pasos que hacen parte de un buen proceso de toma de decisiones.
- Fundamentar los conceptos y las bases teóricas que establecen las diferentes clasificaciones y tipos de decisiones en el ejercicio gerencial.

Núcleos temáticos

- Los problemas y la toma de decisiones.
- La toma de decisiones: palabras claves.
- ¿Qué es la toma de decisiones?
- El proceso de la toma de decisiones.
- Pasos en la toma de decisiones.
- Tipos de decisiones.
- Cualidades personales para la toma de decisiones.

Competencias

Al terminar el capítulo, usted estará en capacidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Asumir una actitud responsable y positiva en la toma de decisiones como una habilidad de carácter personal y profesional.
- Reconocer la toma de decisiones para el líder como una herramienta fundamental en las actividades de planificación y proyección empresarial.
- Optimizar el proceso decisorial como parte esencial de la fundamentación conceptual de toda actividad gerencial o directiva.
- Realizar actuaciones y comportamientos directivos basados en los procedimientos estipulados para la toma de decisiones.

Los problemas y la toma de decisiones

Estimado lector, antes de iniciar con la estructura temática es muy valioso partir de la relación directa y proporcional entre la toma de decisiones y los problemas. Los seres humanos día a día nos enfrentamos a una serie de situaciones cotidianas y particulares relacionadas con la familia, el trabajo, el hogar, de carácter personal, etc., que naturalmente nos generan tensión, desespero e impotencia. En la mayoría de los casos se requiere tomar una decisión, buscar una salida o una alternativa que nos provea la mejor manera o forma de lograr nuestros objetivos y un estado de reposo o tranquilidad emocional. Es así que, el ser humano requiere establecer un punto de equilibrio entre el problema identificado y la toma de la decisión, dicho punto se define en comprender la relación entre las emociones generadas y la acción o respuesta al estímulo recibido. Estos planteamientos se manifiestan a través de nuestra capacidad de razonar y administrar nuestras emociones. Es importante reconocer y tener en cuenta, para evitar errores y frustraciones, que “el manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente” (Whetten y Cameron, 2011, p. 112).

Es cierto que un problema identificado conlleva a la búsqueda de una solución, pero es muy común que, al creer que se consigue, se detiene su búsqueda. Se prioriza la información urgente por sobre la información relevante y no siempre se discrimina correctamente entre ambas. Generalmente este trajinar por encontrar una solución lleva a asociar el problema con la historia anterior y evoca una solución que fue aplicada anteriormente para una situación y un momento distinto (Leyva et al., 2011). Entre los principales problemas para la toma de decisiones, podemos mencionar los siguientes factores:

- Con frecuencia se realizan análisis marginales.
- Las decisiones se basan en un número limitado de alternativas.
- En lugar de que los medios se ajusten a los fines, son los fines los que se ajustan a los medios.
- Los esfuerzos se orientan a reconstruir, es decir, en el mejor de los casos, a volver a la situación original.

- Se identifican y priorizan las situaciones de enfermedad o problemas, en lugar de concentrarse en los objetivos a alcanzar.
- Se considera un enfoque fragmentado, es decir, con coordinación parcial.

Como las personas tomamos decisiones todos los días, la identificación de competencias y destrezas en dicha actividad, ya sea de carácter innato o formativo, se constituyen en un medio para conquistar el éxito en las actuaciones de carácter personal o profesional según el rol que desempeñe. Es importante identificar que el ser humano, que se constituye como un ser racional dotado de una gran capacidad de inteligencia, toma decisiones de forma acertada y equivocada en un alto porcentaje de sus actuaciones. Todo se sustenta en la necesidad de prepararnos; fundamentar competencias formativas que generan habilidad en el proceso decisorial; entender y asumir que podemos cometer errores y tener la capacidad de saber afrontar los conflictos y tomar decisiones acertadas, en consenso y oportunas en el tiempo, midiendo el impacto del riesgo y sus consecuencias inmersas.

Actualmente, en un planeta que, además de generar tecnologías, desarrollo sostenible, innovación y ciencia, lleva a las grandes naciones del mundo a afrontar grandes problemas que no sólo obedecen al intento de generar riqueza, poder político y económico, existe una gran complejidad e incertidumbre en la toma de decisiones, pues estas deben apuntar a la solución de problemas relacionados con la supervivencia, la preservación de la vida y la prolongación de las nuevas generaciones, tratando de solucionar problemas tan graves como las brechas sociales, la desigualdad, el hambre, los cordones de miseria y la pandemia actual que, asociada a la llegada de nuevos virus y enfermedades ha demostrado que la humanidad sobrevive en una vorágine sin precedentes.

La toma de decisiones: palabras clave

La conceptualización del término corresponde a las palabras clave que conforman el concepto e idea general que nos permite tener un marco teórico y reflexionar sobre la toma de decisiones. La definición y claridad temática de los conceptos a validar se constituyen en la fundamentación de las habilidades técnicas que todo gerente o directivo debe conocer para generar competencias formativas que se conviertan en destrezas labores y ocupacionales en el ejercicio de sus actividades. Las capacidades directivas de un buen líder se constituyen en el conocimiento, aplicabilidad y discernimiento de las bases teóricas de las escuelas de negocios como orientaciones filosóficas que conducen al éxito.

FUNDESYRAM (2011) afirma que “los conceptos son importantes porque [son] la forma de expresar el pensamiento con palabras, estas pueden ser opinión o juicio” (p. 13); bajo estos planteamientos el mismo autor estipula el significado de los siguientes conceptos y términos clave relacionados con el concepto de toma de decisiones (ver figura 18).

Figura 18. Palabras clave en la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia adaptando información de FUNDESYRAM (2011).

A partir de la fundamentación dada y de los términos anteriormente analizados, pasamos a establecer el marco general que define el concepto de la toma de decisiones.

¿Qué es la toma de decisiones?

Una vez realizado el recorrido de descubrir las bases de la toma de decisiones, estamos en capacidad de definir este concepto. Es importante recordar que las decisiones hacen parte de nuestra vida y que una de las principales consecuencias de hacerlo correctamente es llegar al éxito. Las personas tenemos que aprender, adiestrarnos y prepararnos para tomar decisiones acertadas, entendiendo que fallar y cometer errores hace parte también la humanidad y del proceso. La negatividad de evitar o desconocer la necesidad de resolver cualquier tipo de problema potencia el riesgo y las consecuencias son lamentables.

La historia del ser humano lo demuestra: el hombre primitivo dotado de un sentido común logró tomar importantes decisiones gracias a la necesidad de solucionar los grandes problemas que afrontó, entre ellos el hambre; la sed; la estabilidad geográfica y social; la salud; entre otras, que de no llegar a solucionarlas le pondría en un alto riesgo de extinción. Atreverse y promover actuaciones y comportamientos decisoriales lo llevaron a evolucionar. Casos particulares de su ejercicio como aprender a producir y utilizar el fuego; cazar; domesticar animales y plantas; establecer una familia, que a su vez originó sociedades y bases geográficas; cultivar y organizar política y socialmente a su comunidad, demuestra

que la toma de decisiones no es un tema nuevo. Es práctico y lógico entender que todas las decisiones tomadas no fueron asertivas y que se cometieron errores que conllevaron muchos riesgos. Aun así, nuestros antepasados lograron sobrevivir permitiendo nuevas y mejores comunidades y civilizaciones que dieron origen a nuestra generación.

La génesis de la evolución de la humanidad se forjó gracias a la necesidad de tomar decisiones que, articuladas con el sentido común del hombre primitivo, llevaron a la adaptación del mismo, así como su convivencia y la búsqueda de mejores medios y alternativas de supervivencia.

Bajo este recorrido y cronología de la historia del hombre y sus decisiones, vamos a establecer conceptos relacionados con la toma de las mismas:

- Es el proceso mediante el cual se identifica una necesidad, que viene acompañada por un estímulo; se analiza, haciendo uso de la intuición y las emociones y se elige una alternativa de acción que puede conducir al fracaso o al éxito en el plano personal, familiar y empresarial. Ellas nos llevan a transformar el comportamiento asumiendo riesgos y comprometiendo recursos.
- Es un ejercicio que lleva al logro de proyectos e iniciativas que, basados en el sentido común y la capacidad del ser humano, permite la realización de objetivos, la materialización de ideas y la construcción de escenarios futuros.
- Es la capacidad analítica que permite establecer interrogantes, afrontar la incertidumbre y disminuir el riesgo en cada una de las situaciones cotidianas que vive el ser humano.
- Es una herramienta de carácter gerencial y directivo que lleva a establecer mecanismos u opciones, que basados en la identificación de situaciones problemáticas y de incertidumbre en las organizaciones, establece alternativas direccionadas hacia la consecución de objetivos, la maximización de los beneficios y recursos, así como la trazabilidad en el tiempo.

El proceso de la toma de decisiones

Estimado lector, es muy importante valorar la toma de decisiones dentro de un marco procedimental, es decir, asumir una actitud que a nivel de una estructuración de pasos debidamente definidos e implementados, nos permita dar más objetividad y racionalidad en la solución de los problemas identificados y sus posibles alternativas de solución. Así mismo el concepto decisorial es ampliamente aplicable y funcional para cualquier contexto o escenario donde se requiera dar soluciones a las distintas problemáticas, impases, dificultades, debilidades, riesgos, etc., que afectan la estabilidad y sostenibilidad de cualquier actividad social u económica que direcciona objetivos misionales, como la satisfacción de cualquier tipo de necesidad o servicio en un mercado donde predomina la presencia de valores agregados y ventajas competitivas aplicadas en los productos y servicios a ofertar.

Para los directivos, administradores y gerentes la toma de decisiones se convierte en una de sus principales responsabilidades. Podemos afirmar que es, también, una de las principales habilidades estratégicas ya que amerita la movilización, compromiso y disponibilidad de un grupo de personas, recursos, medios e infraestructura que es susceptible a la decisión de un líder. Uno de los principales procedimientos en este ejercicio es la selección y cualificación del grupo de colaboradores que se convierten en la base social que dinamiza las actividades de la planificación y el establecimiento de los respectivos objetivos, planes y metas a alcanzar. La idoneidad del recurso humano que acompaña los contextos directivos, la asertividad de los procesos, la capacitación, el compromiso adquirido y la eficiencia en el manejo de los recursos, son el mejor motor que establece competencias para la toma de decisiones trascendentales en cualquier tipo de negocio u organización.

El proceso de la toma de decisiones requerirá un tratamiento por separado que depende de quién decide: *a)* una persona, *b)* un grupo pequeño, o *c)* una organización compleja. También influirá en el impacto financiero de la decisión y el impacto en los individuos o las personas (en quien toma la decisión y a quienes afecta). El directivo visionario y consciente del equipo de trabajo y el talento humano debe considerar primero el último punto, es decir, analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores. (Madrigal, 2009, p. 116)

Bajo los planteamientos vistos, el mismo autor propone que no debemos perder de vista ni descuidarnos en ninguna de las fases y elementos, estableciendo lo pasos a seguir:

Pasos en la toma de decisiones

La toma de decisiones requiere una comprensión de su contexto y el reconocimiento de la mayor cantidad posible de elementos causantes, así como de los posibles efectos de la elección, por tal razón diversos autores han dedicado sus vidas a esquematizar el proceso de toma de decisiones, proponiendo los pasos que coadyuvan a mejorar la asertividad de la alternativa a elegir. Dentro de estos encontramos el propuesto por Madrigal (2009), quien plantea como primer paso la percepción y definición del problema haciendo visible la necesidad de tomar una decisión. Con esto se busca distinguir, tanto las causas y los efectos, como los síntomas y problemas. Resalta la importancia de conocer la historia de la empresa para determinar si se está presentando por primera vez, si surgió recientemente o si es causa de desarrollos anteriores.

El segundo paso es proponer una revisión analítica de la información, determinando el resultado que se espera y concibiendo las condiciones ideales para la situación concreta. En este paso es importante tener suficiente información para no caer en suposiciones o adivinanzas.

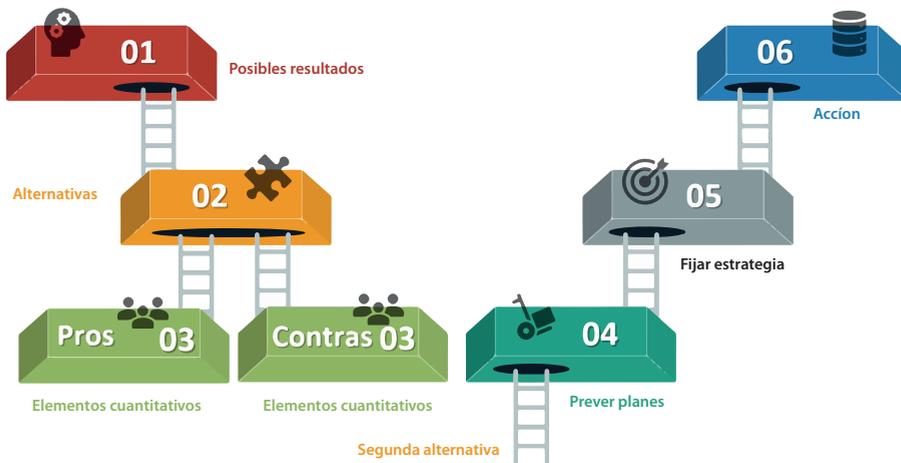
En tercer lugar, hay que plantear el mayor número de decisiones posibles para iniciar un proceso de escogencia de acuerdo con la viabilidad. Hay que resaltar la importancia del ser humano dentro del proceso, dado que ninguna herramienta tecnológica podrá reemplazar al tomador de decisiones por su proceso mental adquirido gracias a la experiencia, los conocimientos y el espíritu creador.

En el cuarto paso se elige la mejor alternativa que elimine o mitigue el problema, satisfaciendo las condiciones y acercándose al objetivo ideal. El decisor debe seleccionar los pros y contras de la alternativa seleccionada y, en lo posible, introducir elementos cuantitativos, como por ejemplo: costos, resultados esperados, tiempo, entre otros. Dentro de este paso es importante acompañar la elección de la alternativa con una segunda selección, previendo el no logro de los resultados esperados o hallazgos de resistencia en el momento de aplicarla. Es fundamental determinar con anticipación los problemas que puedan presentarse y diseñar las estrategias de contra ataque como en una batalla militar.

En quinto lugar debe elaborarse el plan de acción de la alternativa seleccionada, es decir, se fija una estrategia.

Por último se pone en práctica el plan, llevando la decisión a la acción. Se debe tener en cuenta que, una cosa es determinar la decisión y otra, aplicarla para solucionar el problema.

Figura 19. Esquema del proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia adaptando información de Madrigal (2009).

Tipos de decisiones

En esta parte es muy claro identificar y reconocer que cada día tomamos y procesamos un sin número de decisiones que parten desde las actividades cotidianas y que parecen ser muy sencillas, pero, racionalmente, las tenemos que tomar para

establecer motivaciones y compensar emocionalmente un estado de satisfacción personal. En este caso particular actividades tan rutinarias como elegir una prenda de vestir, la comida preferida o si visitar al ortodoncista se convierten en experiencias significativas y generan autonomía de carácter personal. Gracias a esto vamos comprendiendo que, como seres humanos, tomar decisiones es una actividad de desarrollo y madurez del ser. A medida en que vamos avanzando en el tiempo, fortalecemos las competencias decisorias adquiridas.

A medida que el ser humano va proyectando su nivel de superación y desarrollo, se va incrementando la complejidad en sus decisiones, haciendo de situaciones como elegir la persona con quien se quiere compartir la vida, definir una carrera profesional, gestionar un crédito para financiar un proyecto empresarial y hasta pensar en un plan exequial, trasciendan en la intuición, el pensamiento sistémico y nuestro ciclo motivacional, demostrándonos que existe gran diversidad en las decisiones por tomar durante la búsqueda de nuestros objetivos trazados, ya sean de carácter personal, económico, empresarial, social, entre otros.

Estimado lector en la medida que nuestra capacidad racional y cognitiva nos permita establecer divergencias y elementos correlativos para asimilar la variedad de decisiones que afrontamos en cualquier escenario de nuestra existencia, podremos afirmar que estamos en la capacidad de entender que existen varios tipos de decisiones a tomar y por conocer:

Tabla 2. Tipo de decisiones a tomar

Clasificación	Definición	Ejemplos
Decisiones cruciales	Se toman en momentos críticos, determinantes y de carácter concluyente: son vitales.	Desarrollar la vacuna para el Covid-19, definir una carrera profesional o establecer la fecha del matrimonio.
Decisiones estratégicas	Se direccionan mediante la realización de diagnósticos situacionales para establecer las misiones, visiones, metas y objetivos institucionales que se proyectan el futuro.	Crear un nuevo producto o servicio, capacitar a los trabajadores o proyectarse en los mercados a nivel nacional e internacional.
Decisiones emocionales	Se toman según el grado de afecto, sentimientos y afinidad de cada ser humano.	Celebrar una fecha especial, programar un hijo o asumir el duelo por la pérdida de un ser querido.
Decisiones contextuales	Se orientan con base a las tendencias, fenómenos, hechos y acontecimientos generados en el entorno.	Comprar un paquete de <i>Netflix</i> , hacer compras online o aplicar las medidas de bioseguridad y confinamiento frente a la pandemia.
Decisiones inciertas	Se toman sin tener claridad de las repercusiones, predomina la incertidumbre y existe inseguridad y riesgo.	Reaccionar a una situación de peligro: explosión, accidente, incendio o ataque personal.

Clasificación	Definición	Ejemplos
Decisiones operativas	Se relacionan con el cumplimiento de actividades rutinarias, repetitivas y cíclicas. Se soportan en reglamentos, normas, manuales de funciones y procedimientos.	Cumplir el horario laboral, registrar los movimientos financieros, definir la forma y la hora para cepillarse los dientes o conducir un vehículo o una motocicleta.
Decisiones románticas	Se toman por la atracción, dependencia, apego, unidad y valoración de una relación sentimental. Se asumen los errores y defectos, así como las virtudes y fortalezas de las personas involucradas en la relación.	Perdonar una infidelidad, tener una relación sentimental con una persona que tenga algún defecto físico o enfermedad congénita o mantener una relación sentimental donde la pareja presente problemas de adicción a las drogas, alcohol o delincuencia.
Decisiones particulares	Se fundamenta en las actividades diarias y cotidianas, hacen parte del grado de personalidad, madurez, gustos y preferencias de cada individuo.	Elegir el tipo de ropa, moda y colores; identificarse con una idea o filosofía política; inclinarme por un ritmo, artista o grupo musical o elegir el grupo de amigos.
Decisiones planeadas	Son aquellas que parten de la organización de los recursos y el establecimiento de un cronograma y agenda de actividades.	Programar la fecha de las vacaciones familiares, comprar un nuevo vehículo familiar, acceder a la financiación de la compra de una vivienda o la llegada de un hijo.
Decisiones ambientales	Son aquellas que procuran la protección, conservación y preservación del medio ambiente.	No contaminar las fuentes hídricas ni las zonas verdes; darle un uso racional al agua; sembrar árboles o no utilizar productos que afecten y deterioren la atmósfera.
Decisiones sociales	Se toman a partir de los procesos de convivencia, trabajo en equipo, camaradería, empatía, y carisma, ya sea en ambientes comunitarios o empresariales.	Hacer parte de un grupo informal que emerja al interior de una organización; asistir a la celebración de un evento social o participar en actividades humanitarias y de ayudas a persona vulnerables por catástrofes, desplazamiento, enfermedades, violencia y discriminación.

Fuente: elaboración propia adaptando información de Madrigal (2009).

Cualidades personales para la toma de decisiones

Estimado lector, en este aparte y teniendo un recorrido más amplio sobre la fundamentación teórica y conceptual de la actividad decisoria, es necesario definir lo que es una cualidad y su relación con la temática en mención. Las cualidades se relacionan con la forma de definir o establecer un concepto que enmarca las características, atributos y aspectos más significativos y relevantes de a un individuo.

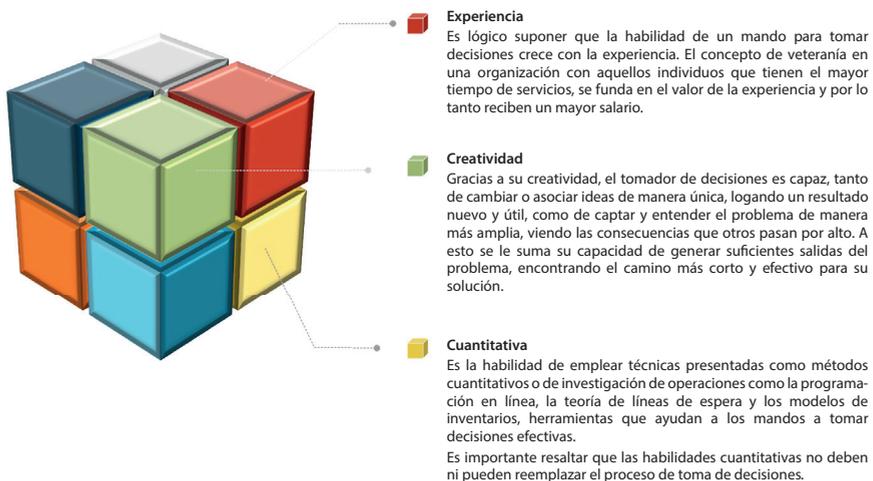
Generalmente dichas características o rasgos distintivos son naturales e innato, pero también se pueden construir y pulir a través del tiempo, mediante la formación educativa o los programas de capacitación.

Otra característica fundamental son los atributos o aspectos derivados de los problemas que afrontamos y que se dejan notar en los rasgos y patrones de conducta, como por ejemplo, la forma en la que respondemos ante las situaciones de crisis y pánico; la respuesta a improperios e insultos y las acciones, así como los comportamientos en una situación problemática. Así se generan la tolerancia, la prudencia y la objetividad que merece una decisión oportuna.

Cabe anotar que la toma de decisiones se ve afectada también por la presencia de variables internas (controlables) y variables externas (incontrolables), es decir que la presencia en un contexto de hechos, sucesos, tendencias y acontecimientos de carácter interno en las organizaciones y las fuerzas económicas, políticas, jurídicas, tecnológicas, sociales y ambientales pueden generar conflictos si el tomador no asume la afectación y presencia de estas variables para incorporar su impacto o contundencia en las decisiones a tomar. Es aquí donde la pericia y el tratamiento de dicha información categoriza la acertabilidad de las decisiones tomadas, donde juegan un papel importante el nivel y manejo de la información, la experiencia, la certeza y la deducción en el manejo racional y su fusión con las cualidades necesarias.

De esta manera se presentan tres de las principales cualidades que debe incorporar y poner en práctica cada uno de los principales líderes y actores de los procesos racionales para tomar las mejores y más exitosas decisiones (Paredes y Velasco, 2014).

Figura 20. Cualidades personales para la toma de decisiones



Análisis de caso

Estimado lector, lea el caso y resuelva la actividad propuesta:

Gym Health Form

Estudiante asesor: ¡buen día, señor empresario Ortega!, deseo conocer un poco sobre su empresa, para el desarrollo de la consultoría empresarial.

Empresario Ortega: nuestro escenario deportivo es la idea más innovadora y efectiva para los clientes que desean un cambio en los hábitos y estilo de vida. Hoy más de 300 clientes utilizan los servicios planteados en nuestro portafolio, para ello, contamos con el mejor personal orientado a cumplir y superar las expectativas de los mismos, en tiempo, medidas, espiritualidad y armonía con su entorno.

Estudiante asesor: ¡felicitaciones, Señor Ortega por su arduo y excelente emprendimiento!

Empresario Ortega: ¡gracias, apreciado estudiante Javier López!

Estudiante asesor: Señor Ortega, deseo conocer, ¿cuál es la problemática más latente en la organización?

Empresario Ortega: actualmente existe un conflicto entre las directivas del gimnasio por los roles y creación de cargos en el centro deportivo. Esta situación surge por un vínculo amoroso que existía entre dos directivos, después de todo, ellos nos aseguraron una excelente convivencia y hoy suelen reclamar y refutar las opiniones o pensamientos: sin duda alguna, la rivalidad entre ambos está afectando las decisiones y el crecimiento.

Estudiante asesor: ¿cuál es su actuar como gerente?

Empresario Ortega: realmente la situación es difícil, uno de ellos es mi amigo de infancia y la señora es hermana de mi esposa. Es más, durante reuniones, existen agresiones y violencia. Estamos trabajando para generar estrategias, pero resulta complicado.

Estudiante asesor: comprendo, señor Ortega. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las situaciones presentadas y cuáles consecuencias visualiza al interior de la empresa?

Empresario Ortega: ¡Sí, señor!, a la fecha se observa una división entre diferentes especialidades o áreas de servicios, de igual forma, las rivalidades hoy trascienden y afectan el clima organizacional y la solvencia financiera pues defienden las acciones y ninguno desea enajenarlas, por tanto, deseo su colaboración para que indique qué decisión tomar frente a la situación expuesta.

Actividad

1. Identifique causales y efectos del problema existente en el centro deportivo.
2. Aplique y justifique cada uno de los pasos para la toma de decisiones.
3. Desde el componente teórico y conceptual de la toma de decisiones ¿qué recomendaciones o decisiones sustentaría al empresario Ortega para que opte por una alternativa asertiva?

Lecturas de refuerzo

Con el propósito de ampliar los conocimientos relacionados con la toma de decisiones se sugiere realizar las lecturas propuestas a continuación:

- Codina, A. (2012). Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva. *DeGerencia.com*. <https://degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal/>
- Definición ABC. (s.f.). *Definición de toma de decisiones*. <https://www.definicionabc.com/politica/toma-de-decisiones.php>
- EcuRed (s.f.). *Toma de decisiones*. https://www.ecured.cu/Toma_de_decisiones
- Euncet Business School. (s.f.). *Las 7 etapas del proceso de toma de decisiones en la empresa*. <https://blog.euncet.es/etapas-proceso-de-toma-de-decisiones-empresa/>
- HayTipos. (s.f.). *Tipos de toma de decisiones*. <https://haytipos.com/toma-de-decisiones/>
- Ingram, D. (s.f.). Cuáles son los pasos en el proceso de toma de decisiones de un gerente. *La Voz de Houston*. <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-pasos-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-un-gerente-5188.html>
- Jiménez, E. (2013). Solución de problemas y toma de decisiones. *Gestiópolis*. <http://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones/>
- Psicología y Empresa. (s.f.). *Cualidades personales para la toma de decisiones*. <https://psicologiayempresa.com/cualidades-personales-para-la-toma-de-decisiones.html>
- Regader, B. (s.f.). Los 8 tipos de decisiones. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-decisiones>
- Rus, E. (2020). Toma de decisiones. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html>
- Tovar, A. (2017). *Cualidades y recursos para la toma de decisiones*. <https://es.slideshare.net/anthonytovarvasquez/cualidades-personales-para-la-toma-de-anthony>

Referencias

- Amorós, E., Díaz, D. y León, C. (2007). *Toma de decisiones para negocios: casos prácticos* (Vol. 2). Universidad Católica: Santo Toribio de Mogrojevo.
- Leyva, M., Hernández, L. y Ortega, M. (2011). *Manual de Habilidades Gerenciales*. Universidad Técnica Nacional de México.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). McGraw-Hill.
- Randstad. (2016, 19 de diciembre). *5 líderes empresariales que han sido un ejemplo*. <https://www.randstad.es/tendencias360/5-lideres-empresariales-que-han-sido-un-ejemplo/>
- FUNDESYRAM. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?* <https://docplayer.es/8325795-Proceso-para-tomar-decisiones.html>
- Paredes, E. y Velasco, M. (2014). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Pamplona. http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf
- Wikipedia. (2021). *Howard Schultz*. https://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Schultz
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8 edición). Pearson.

CAPÍTULO 6

LA NEGOCIACIÓN

A las negociaciones sinceras y diligentes nunca se ha resistido un honorable éxito

Papa Pío XII

Ilustración 6. Juan Manuel Santos Calderón



Fuente: Wikipedia (2021).

Juan Manuel Santos Calderón: nació en Bogotá en el año 1951. Es un político y expresidente de Colombia, ejerciendo el cargo desde 2010 hasta 2018. Fue miembro del Partido Liberal Colombiano y ministro en los gabinetes de César Gaviria y Andrés Pastrana. Luego ayudó a fundador del Partido de la U con el expresidente Álvaro Uribe (2002-2010), quien le confió el ministerio de Defensa. Sucedió en

la presidencia a Uribe tras una holgada victoria en las elecciones presidenciales de 2010, en cuya campaña presentó un programa continuista. Después de arduas negociaciones, en agosto de 2016 logró firmar un acuerdo con la guerrilla de las FARC que ponía fin a medio siglo de violencia., esfuerzo que le valió el premio Nobel de la Paz (Ruiza et al., 2004).

Objetivos

- Proporcionar elementos y conceptos relacionados con los conflictos y la negociación como habilidad gerencial y parte fundamental del desarrollo personal y profesional.
- Comprender e identificar la presencia de los diferentes tipos de conflictos, así como su relevancia para la solución de problemáticas de carácter social y laboral.
- Despertar el interés y la necesidad por emplear un adecuado proceso de negociación como una de las principales habilidades directivas en todo líder
- Reconocer e identificar las etapas y la negociación en sí como una actividad racional y decisorial que fundamenta los procesos de planeación, comunicación y análisis, así como las habilidades directivas en la búsqueda de acuerdos y consensos en cualquier escenario.

Núcleos temáticos

- Los conflictos y la negociación.
- Tipos de conflictos.
- Qué significa negociar.
- Tipos de negociaciones.
- Etapas de una buena negociación.

Competencias

Al terminar el capítulo, usted estará en capacidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Aplicar las teorías, conceptos y técnicas propias de una negociación como competencia gerencial en casos y situaciones reales.
- Desarrollar e implementar permanentemente las habilidades de negociación adquiridas, de tal manera que sea capaz de analizar de manera críticamente las negociaciones que lleva a cabo.
- Aprender a identificar y aplicar las diferentes metodologías vistas sobre la negociación como una herramienta directiva de viabilidad, responsabilidad y manejo comunicacional para llegar al éxito en las organizaciones.

Los conflictos y la negociación

Cuando se habla de conflictos y negociaciones es necesario transportarnos a través de toda la historia de la humanidad. El hombre primitivo priorizó la necesidad por instinto y supervivencia de afrontar problemáticas, dificultades y desavenencias que dan fe de que el conflicto hace parte de la naturaleza del ser humano. La manera cómo los antepasados suplían sus necesidades de alimentación, la presencia de enfermedades, los desacuerdos de grupo, los factores climáticos, los enfrentamientos con otras culturas, entre otros desafíos, demuestra la génesis de establecer acuerdos que beneficien los intereses y posturas de ambas partes, pero ante todo el establecer, dentro de sus errores y aciertos, la estabilidad de su grupo social. Las diferencias y los problemas son actividades innatas en cualquier sociedad e individuo, razón por la cual, el evaluar los conflictos desde diferentes perspectivas de reacción verbal, física, emocional y social se ha convertido en el principal vehículo de solución, convivencia y acuerdo, pues se han estabilizado la comprensión; el manejo; la negociación y la eliminación de contradicciones y desacuerdos en una sociedad. Dicha actividad debe apuntar a una relación entre las partes y los involucrados desde la concertación, que desemboca en el establecimiento de acuerdos mutuos y voluntarios que direccionen la búsqueda de objetivos, alternativas y soluciones que fortalezcan la convivencia, la relación social, la comunicación y el bienestar.

Bajo estos fundamentos, los conflictos y la negociación han transcurrido de generación en generación. Las sociedades primitivas, con sus precarios y rudimentarios métodos, lograron establecer la base social y su organización: la familia; la agricultura; la caza y la pesca como soluciones de supervivencia y respuesta a lo agreste de su entorno salvaje. Las grandes civilizaciones de la historia, tomando el ejemplo de los antepasados, generaron grandes adelantos en campos universales como la cosmología, la astronomía, la agricultura, la filosofía, las matemáticas, entre otros, pilares desde los que el ser humano construyó su nueva sociedad gregaria, teniendo clara la organización; la distribución del poder y su función, así como la economía y su estructura productiva. Esto permitió su evolución.

Actualmente existen grandes contrastes entre las generaciones del pasado y las actuales. Los problemas de la historia y sus alternativas de solución apuntaban, más que a un reto de transición, hacia concebir las mejores condiciones de estabilidad, convivencia y bienestar de sus culturas. Este mensaje trasciende de un modelo que técnico a uno social y humano que procura solucionar los problemas y conflictos, donde la ideología racional del hombre de otras épocas traspasa la historia.

La realidad contemporánea de nuestra generación es muy distinta. Somos conscientes y consumidores de los grandes adelantos científicos y tecnológicos del nuevo milenio. Los viajes al espacio; la nanotecnología; la biotecnología; la robótica; las tecnologías de la información y la comunicación; las inteligencias artificiales, entre otras, sí han dado respuestas, calidad de vida y status en nuestras

sociedades, pero los antivalores del hombre y el deseo de poder han acrecentado exponencialmente la complejidad de los conflictos, alejándolos cada vez más de las problemáticas conjuntas y filantrópicas, así como de sus posibles soluciones. La velocidad del hombre contemporáneo, reflejado en su obsesión por la riqueza; el capitalismo salvaje; el poder político y de la naciones; los grupos económicos; así como la inversión y sus rendimientos, han originado la pérdida de la sensibilidad y el amor por los semejantes, cuyos indicadores no arrojan las mejores: guerras, hambre, desigualdad y violencia, razones que, como no han sido evaluadas desde un concepto de solución de los grandes problemas como de la degradación del hombre, han llegado a ocasionar las más grandes catástrofes y tragedias, abriendo paso, inicialmente, a las guerras biológicas, donde la mejor solución es la extinción planeada de la humanidad.

Tipos de conflictos

Los conflictos como lo hemos planteado son hechos cotidianos que hacen parte de la relación e intercambio social entre las personas. La definición de valores; los hábitos de vida; las creencias; los criterios y puntos de vista personales; las relaciones laborales; la misma cultura; entre otros, son los principales detonantes de grandes y verdaderos conflictos. Hay que entender que una de las maneras principales de evitar o dirimir su ocurrencia, es fortalecer los canales de comunicación; respetar las ideologías entender y ser tolerantes con las dificultades que podemos presentar, las aflicciones que nos rodean y los errores que hacen parte de nuestra misma naturaleza que, debidamente aceptados de forma racional o no, pueden desencadenar en pequeñas diferencias o grandes contratiempos que afectarán nuestra estabilidad emocional, personal, familiar, social y laboral. Hay que propender siempre por establecer acuerdos y concertaciones buenos para ambas partes.

Bajo esta óptica, una de las mejores maneras de conquistar acuerdos como concertaciones, es caracterizar los conflictos para poder evaluarlos y anticiparse a posibles situaciones de tensión, desenfreno y confrontación. Una vez logremos aprender a clasificar su origen, su impacto y sus antecedentes, podremos llegar a establecer las mejores opciones de negociación en pro de nuevas oportunidades, convivencia social, estrategias y competitividad para las organizaciones, colaboradores y cuadros directivos.

Guillén et al. (2011) presenta a continuación “una clasificación general, pero no exhaustiva (...) que describe algunos de los principales tipos de conflictos. Es importante destacar que, en un conflicto real, es usual que se presente una combinación de varios tipos de conflictos a la vez” (p. 12).

Figura 21. Tipos de conflictos



Fuente: elaboración propia adaptando información de Guillén et al. (2011).

¿Qué significa negociar?

Puede relacionarse con el punto de partida en una interacción de intereses. Allí las partes involucradas persiguen un objetivo o alternativa en la solución de un conflicto que afecta directa o indirectamente ambas partes. Uno de los principales propósitos que se persigue en una buena negociación son los acuerdos, es decir, el establecer lineamientos, compromisos o pactos con los que se pretende dirimir el litigio. En este caso las partes deben asumir el mayor grado de responsabilidad y madurez en el cumplimiento de lo acordado, de forma voluntaria y mancomunada mediante el establecimiento de derechos y deberes. El nivel de receptividad de los acuerdos, depende de la forma como nos preparamos para el encuentro y las conservaciones; el dominio de nosotros mismos; el lenguaje utilizado; el manejo de las emociones; el escenario del encuentro y el estado de ánimo: estos son los principales aliados de un buen negociador.

Desde otra perspectiva, negociar “es un proceso en el que dos personas o más, intercambian bienes y servicios e intentan llegar a un acuerdo en el precio del intercambio. También se puede definir como el proceso de discusión en el que dos o más partes, teniendo preferencias distintas, deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo” (Delgado, 2007, p. 77).

El negociar no es una actividad solamente fundamental en las personas, también lo es para las empresas y organizaciones. El hecho de iniciar un negocio; lanzar un producto o servicio; adquirir materias primas; establecer relaciones con el cliente y hasta la contratación del personal implica saber negociar. Se requiere de

habilidad en la manera de afrontar el proceso y sus alcances, ya que de una mala o frustrada negociación se pueden obtener consecuencias como el fracaso y grandes pérdidas para las mismas. Los directivos deben ser recurrentes en la incorporación e implementación de sus programas de capacitación, adiestramiento y formación en negociación ya que así se generan competencias en el recurso humano, fortaleciendo su capacidad negociadora desde sus diferentes escenarios de actuación. Esto fundamenta la idoneidad del recurso, sus niveles de efectividad y la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para concluir, se debe tener en cuenta que el negociar es un vehículo o medio de solución, crecimiento y desarrollo de una organización desde los escenarios sociales de carácter económico, productivo, empresarial, jurídico, político, tecnológico y ambiental, que hacen parte de las decisiones, planes de desarrollo, estructuras productivas, programas sociales y necesidades básicas de toda sociedad. El impacto de estos ejes de desarrollo depende de la actuación de las organizaciones y el estado como fuerzas generadoras de competitividad y sostenibilidad de una nación.

Tipos de negociaciones

Apreciado lector, una vez identificada la importancia y fundamentación del proceso negociador en el desarrollo de la unidad temática, es muy importante volver a recordar los aspectos relevantes del mismo. La presencia de un conflicto o dificultad; las personas involucradas en el proceso; la habilidad como competencia para el ejercicio; el escenario o contexto de la negociación; la idoneidad de la comunicación y el diálogo; el impacto significativo de los acuerdos pactados y las repercusiones o consecuencias positivas o negativas que se derivan de los consensos entre las partes; entre otras, son las bases fundamentales que demuestran la necesidad de incorporar la negociación en las actividades básicas y diarias del ser humano.

El ejercicio negociador, como herramienta social, nos permite en su buen hacer, establecer relaciones personales y colectivas de convivencia y empatía, así como la pertinencia en el desarrollo de proyecciones que apunten al bienestar de la sociedad, la comunidad y la familia. Es importante, también, desde los escenarios de las organizaciones y empresas, dinamizar las capacidades negociadoras entre los directivos y sus colaboradores, direccionando las ventajas competitivas que promueven el éxito de las relaciones comerciales, productivas, mercadológicas y de proyección social entre los sectores productivos y su relación cordial y afectiva entre los mercados y sus clientes.

Es significativo afirmar que una de las principales competencias de un buen negociador es adaptarse a las circunstancias que rodean de forma directa e indirecta la negociación: la diversidad de intereses, afectaciones, formas de comportamientos, sistemas de comunicación y repercusiones de carácter positivo o negativo, que marcan un nivel de diferenciación y tipología en toda actividad negociadora. El conocimiento, aplicabilidad y discernimiento de esta conceptualización permite

además de establecer las actuaciones pertinentes, las estrategias de negociación entre las partes, los consensos, los procesos, los objetivos y las capacidades sociales y directivas de todo líder.

Se puede afirmar que “existe una relación directa entre el negociador y la negociación, ya que uno conduce y desarrollo la otra (...) el tipo de negociación está directamente influenciada por el negociador. De esta manera las negociaciones se pueden clasificar en cuatro tipos generales” (Acuña y Díaz, 2019, p. 20), como lo muestra a continuación:

Figura 22. Tipos de negociaciones



Fuente: elaboración propia adaptando información de Acuña y Díaz (2019).

Etapas para una buena negociación

La negociación definida como una actividad diaria y cotidiana, innata en el ser humano, no da lugar a improvisaciones. Se debe entender como un proceso formativo, metódico y sistemático que se compone de una serie de fases o etapas que direccionan el manejo racional para afrontar los problemas para establecer acuerdos y consensos, solucionando problemáticas y buscando el bienestar de las partes involucradas.

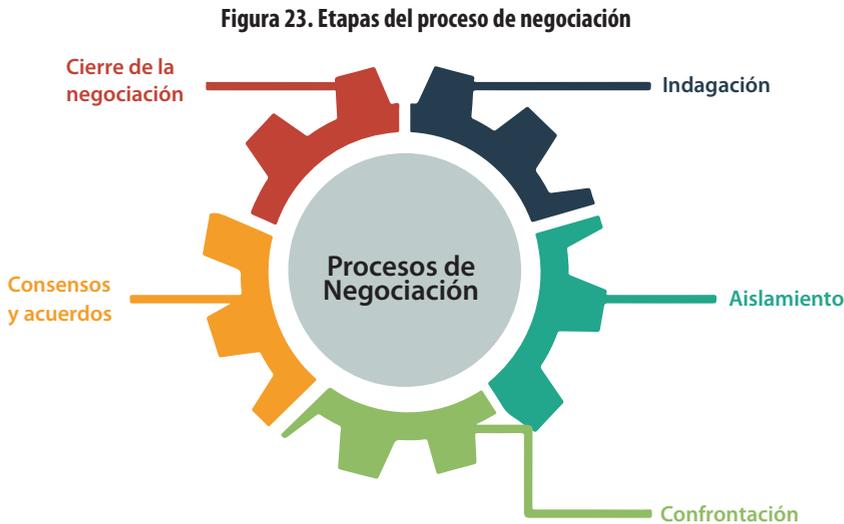
Debemos entender que el éxito de una buena negociación, ya sea personal, familiar, laboral, etc., depende de la manera en la que, estratégicamente, se apliquen cada una de las fases, teniendo claro sus objetivos: anticiparnos a las situaciones; planificar la agenda; prepararnos en la fundamentación conceptual y legal; proyectar alternativas de solución; evaluar con antelación a los actores u oponentes; dimensionar posibles puntos de acuerdos y evaluar el alcance de los compromisos y pactos a cumplir.

Esto nos evitará caer o desencadenar confrontaciones verbales o físicas; evitar el abuso de poder y condiciones; cometer errores y agudizar más los conflictos o problemáticas que merecen una pronta solución.

En la práctica:

Los negociadores suelen recurrir a estrategias basadas en el conocimiento consciente o inconsciente que tengan del proceso de negociación. Sin embargo, las teorías de negociación nos ayudan a pensar en forma analítica acerca de los procesos de negociación y sus principales etapas. Los conocimientos que brindan nos pueden ayudar a determinar la forma en la que negociamos y, como consecuencia, nos ayudan a influir en los resultados que logramos. (Alfredson y Cungu, 2008)

A continuación, se mencionan y definen las principales cinco etapas que hacen parte del proceso de negociación:



Fuente: elaboración propia.

1. **Indagación:** esta primera fase se convierte en la base y fundamento de la negociación. En ella se hace la recolección de información con respecto a nuestro oponente o contraparte y cuáles son sus antecedentes, experiencia y actuaciones. Esto nos permitirá estructurar la capacidad y alcance de la negociación, así como las posturas a tomar. La indagación permite identificar las causas que dieron origen a los conflictos y problemas; medir el impacto que genera; conocer reacciones contrarias; lo que se puede reclamar y qué tipo de afectaciones se han originado en las partes involucradas en el proceso.
2. **Alistamiento:** esta fase establece la planeación (objetivos) de la negociación, ya que una vez conocidos los antecedentes y la génesis de la problemática se debe establecer lo que realmente se debe negociar y lo que queremos

alcanzar, es decir, una agenda o cronograma que le dé uniformidad y un carácter protocolario al encuentro, así como el lugar y la hora en el que tendrá lugar. Esta agenda se debe comunicar con antelación proponiendo un moderador, asignando tiempos de intervención y garantizando la asistencia de los negociadores, la disponibilidad de equipos de cómputo y proyección, así como una logística que abarque cualquier tipo de imprevisto o desacierto. Una buena estrategia de planificación fortalece la participación e intervención de las partes.

3. **Confrontación:** durante la planeación se deben establecer los límites y extremos para no generar reacciones de agresividad u hostilidad en el encuentro cara a cara. Hay que plantear actuaciones y posturas que no generen susceptibilidad o irritabilidad con la contraparte. Es muy claro entender que los seres humanos estamos cargados de emociones y sentimientos y que podemos responder de diferentes maneras ante los impulsos y motivaciones que percibimos en momentos de tensión. Adicionalmente, se debe promover en esta fase la igualdad de condiciones, estableciendo los espacios de intervención; invitando al respeto de opiniones y criterios, así como a la mesura en los comentarios y promover un ambiente de convivencia y armonía en el transcurso de las conversaciones.
4. **Consensos y acuerdos:** se considera la etapa del triunfo (ganar-ganar). El lograr encontrar una convergencia mutua de intereses, valores y principios en cada negociación es supremamente importante para que ambas partes sientan que han sido beneficiadas y que han quedado satisfechos sus intereses. Es también la parte más compleja del proceso negociador pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible: sugestión, persuasión o disuasión de las partes para intentar acercarse al acuerdo final. El establecimiento de consensos y acuerdos en cualquier escenario o contexto de participación magnifica la capacidad que tiene el ser humano de buscar alternativas de solución y actuaciones racionales que generan competencias y habilidades en el ejercicio de sus actividades de negociación.
5. **Cierre de la negociación:** se considera la etapa de definición o formalización del acuerdo. Una vez analizadas las distintas opciones y aceptadas las concesiones de cada uno de los actores se procede a fundamentar la estructura y aceptación de cada una de las responsabilidades y compromisos asumidos de manera mutua y voluntaria. Muchas veces, según la magnitud de las negociaciones y sus acuerdos, sólo se establecen compromisos de carácter verbal, situación que puede desencadenar en frustraciones y fracasos en las expectativas de lo concertado. Para evitar este tipo de desaciertos es recomendable formalizar por escrito (acta) lo acordado y validarlos a través de firmas y el debido registro de autenticación notarial.

Análisis de caso

Estimado lector, lea el caso y resuelva la actividad propuesta:

Empresa Vixñen S.A.

Los colaboradores del área de operaciones Nivel I, presentan inconformidad debido a que el personal del área Nivel II, no realiza la entrega de informes en la fecha establecida, ocasionando que el jefe de producción notifique la inconformidad hacia el área operativa Nivel I.

Un colaborador del Nivel I, hace la reclamación a sus compañeros y defiende sus derechos laborales, sin embargo, el líder del Nivel II, indica que están cumpliendo con sus compromisos y que su mejor amigo, es decir, el jefe de producción principal, reconoce el excelente trabajo que hacen. A causa de lo anterior, se generó una fuerte rivalidad entre los ambos. En esos momentos, el jefe de producción trató de mediar la situación, pero mostró una orientación favorable a la defensa sostenida de su amigo.

Se exponen a la gerencia los episodios presentados entre los tres empleados, a través de una carta firmada por el 60% de los empleados de la empresa, por ello, el representante legal de la Empresa Vixñen S.A., le solicita a usted, como jefe de personal encontrar una solución al caso presentado.

Actividad

1. Identifique el origen u orígenes del conflicto en mención.
2. ¿Qué tipo o clasificación de conflicto cree usted que existe en la empresa Vixñen S.A.? Justifique su respuesta.
3. Desde sus perspectivas, ¿cuál sería el tipo de negociación a utilizar para llegar a unos acuerdos y soluciones para dirimir el conflicto identificado? Justifique su respuesta.
4. Aplique de forma procedimental y sustentada cada uno de los pasos que conforman las etapas de una buena negociación para establecer un consenso y acuerdo entre las partes.

Lecturas de refuerzo

Con el propósito de ampliar los conocimientos relacionados con la negociación se sugiere realizar las lecturas propuestas a continuación:

Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). (s.f.). *¿Qué conflictos pueden surgir en una negociación?* <https://www.ceupe.com/blog/que-conflictos-pueden-surgir-en-una-negociacion.html>

Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). (s.f.). *La negociación.* <https://www.ceupe.com/blog/la-negociacion.html>

- CepymeNews. (2020). *¿Por qué es tan importante la negociación y resolución de conflictos?* <https://cepymenews.es/por-que-es-tan-importante-la-negociacion-y-resolucion-de-conflictos>
- Escamilla, J. (2012). Etapas de la negociación. *Gestiópolis*. <https://www.gestiopolis.com/etapas-de-la-negociacion/>
- Jiménez, A. (2012). ¿Cómo negociar en las empresas? Conozcamos los tipos de negociación. *Revista Digital*. <https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/tipos-de-negociacion-en-la-empresa/>
- Minervino, J. (2013). Conflicto y negociación. *Escuela de organización industrial EOI*. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/18/conflicto-y-negociacion-3/>
- Monografías. (s.f.). *Definición de negociación por varios autores*. <https://www.monografias.com/docs/Definici%C3%B3n-De-Negociaci%C3%B3n-Por-Varios-Autores-P3JC4UPCDGNY>
- Pico, I. (2019). Los tipos de negociación. *Psicopico*. <https://psicopico.com/los-tipos-negociacion/>
- SPC Consulting Group. (2014). *Etapas de una Negociación*. <https://spcgroup.com.mx/etapas-de-una-negociacion/>
- Tobón, J. (s.f.). Definiciones de negociación. *José I. Tobón Consultores*. http://www.joseitobon.com/images/pdfs/Definiciones_de_negociacion.pdf

Referencias

- Acuña, G. y Díaz, E. (2019). *Estrategias de negociación* (Primera edición). Ediciones USTA.
- Alfredson, T. y Cungu, A. (2008). *Teoría y práctica de la negociación*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.
- Bezanilla, M. J., Poblete, M., Fernández, D., Arranz, S. y Campo, L. (2018). El Pensamiento Crítico desde la Perspectiva de los Docentes Universitarios. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(1), 89-113. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052018000100089>
- Delgado, E. (2007). *Módulo de Dirección*. Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”.
- Guillén, S., Paniagua, F. y Arias, R. (2011). *Manual de formación en negociación basada en intereses* (2da edición). Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM).
- Ruiza, M., Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). Biografía de Juan Manuel Santos. *Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea*. https://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/santos_juan_manuel.htm
- Wikipedia. (2021). *Juan Manuel Santos*. https://en.wikipedia.org/wiki/Juan_Manuel_Santos

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en diciembre del 2020, en Bogotá, Colombia.

HABILIDADES GERENCIALES

Este libro surge a partir de la necesidad identificada por los autores de proporcionar una obra con un lenguaje sencillo y fácil de comprender para docentes, estudiantes y profesionales que deseen ahondar en temas relacionados con las destrezas esenciales de los gerentes, las cuales le apuntan a impactar en las vidas de sus colaboradores y ajustarse a las tendencias del mercado.

La obra permitirá al lector acercarse a conocer las habilidades que deben poseer los gerentes para administrar eficientemente las organizaciones. Algunas de estas son: liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones y negociación.

El libro es una valiosa herramienta para estudiantes que necesitan profundizar en aspectos relacionados con las habilidades que deben poseer los gerentes; para profesores que orientan cursos afines con la gestión estratégica y para profesionales que administran organizaciones o lideran planes, programas y proyectos.

Incluye

- ▶ Un lenguaje amigable para aproximarse a la comprensión de habilidades gerenciales.
- ▶ Análisis de casos, lecturas de refuerzo y referencias bibliográficas.
- ▶ Biografías de personajes, objetivos de aprendizaje, núcleos temáticos y competencias.

Adriana Mosquera Carrascal

Administradora de Empresas, Especialista en Práctica Docente Universitaria y Magíster en Administración de Organizaciones. Es docente de tiempo completo, estudiante del doctorado en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia e investigadora en el grupo GIDSE en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.

Damarys Vergel Quintero

Administradora de Empresas, Especialista en Práctica Docente Universitaria y Magíster en Administración. Es docente ocasional del Programa de Administración de Empresas e investigadora en el grupo GIDSE en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.

Ramón Armando Bayona Trillos

Administrador de Empresas y Magíster en Administración de Empresas. Es docente de tiempo completo, director del Departamento de Ciencias Administrativas, Investigador Junior y miembro del Grupo de investigación GIDSE en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.



Universidad Francisco
de Paula Santander

Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación



e-ISBN 978-958-503-044-2