



Antología II

Materia: Desarrollo de habilidades directivas

Doctorado en Administración.

Segundo Cuatrimestre

Enero – Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Desarrollo de habilidades directivas

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso, el alumno sabrá identificar y practicar técnicas para el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias, que le permitan aumentar su capacidad para coordinar eficientemente los esfuerzos individuales de sus equipos de trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Índice

Unidad III

Liderazgo y dirección	7
3.1 Liderazgo, habilidad que demanda toda sociedad de sus dirigentes	8
3.2 Estilos de liderazgo	10
3.3 Funciones, características y personalidad de los líderes	19
3.4 Liderazgo transformacional	24

Unidad IV

Trabajo en equipo, negociación y administración de conflicto

4.1 Qué es un equipo de trabajo	28
4.2 Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal	31
4.3 Aspectos clave en la administración del conflicto	36

Unidad III

Liderazgo y dirección

La dirección es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. Paul Hersey (1998), al citar a Jorge Terry, afirma que “el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”.

- Es el don de guiar y dirigir.
- Es el arte de guiar a los demás.
- Es la influencia personal ejercida en una situación.

La palabra dirección es de origen latino, cuya raíz regere, rectum, dirigere, directum, significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra Leader, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Por ello, en este capítulo se aborda el liderazgo principalmente desde el punto de vista administrativo y organizacional.

3.1 Liderazgo, habilidad que demanda toda sociedad de sus dirigentes

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, con frecuencia se inhibe. Entre estos inhibidores sobresalen fundamentalmente los temores, las dudas y las preocupaciones.

Todos estamos implicados en relaciones de liderazgo, ya sea porque somos líderes, porque tenemos líderes, o vivimos ambas situaciones. Los primeros pasos de la vida se realizan en un contexto de liderazgo, donde el representante o responsable es un guía a seguir e inspira respeto. Estos líderes se desarrollan en diferentes contextos: una organización, empresa, institución o la propia familia, como ejemplos tenemos:

- Nuestros padres.
- El deporte.
- La Iglesia.
- La empresa.
- La escuela.
- La política.

El liderazgo es una condición humana universal. Y además es un tema apremiante en el contexto actual en el que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen. Así, en la actualidad se presentan los siguientes problemas:

- a) Crisis de autoridad. Ahora se debe ganar la obediencia a través de la habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.
- b) Interés creciente por la comunicación. Hoy se le analiza, investiga y prueba en todas sus formas y dimensiones.
- c) Situaciones de liderazgo. Se debe aprender a ser líder y además a respetar a los líderes.

- d) Paradoja del subdesarrollo científico y tecnológico. Esto ocasiona cambios sociales en los países latinoamericanos.
- e) Cambios vertiginosos en lo social, económico, político y social. Por ello, se requiere contar con líderes abiertos, creativos, innovadores y visionarios.
- f) Tiempos de globalización. La apertura de las fronteras en los procesos de comercialización impacta a las culturas como esquemas de vida.
- g) Multiculturalismo.
- h) Era del conocimiento.

La revista Expansión realizó una investigación acerca de lo que demandan los empresarios, y la respuesta fue que el liderazgo, la honradez y la firmeza son las cualidades que debe tener el próximo presidente, según cuatro de cada cinco empresarios y líderes de negocios. Lo anterior refleja que el liderazgo es una necesidad apremiante en cualquier organización, así como una habilidad mínima indispensable que debe poseer todo directivo, y la cual se puede desarrollar.

3.2 Estilos de liderazgo

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan 10 estilos de liderazgo. Coleman (2000) hace un análisis de seis estilos de liderazgo y cómo generan resultados, y afirma que el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; su teoría se opone a la de los teóricos del siglo XIX. Este estilo de liderazgo tiene sus ventajas, entre éstas tener una visión definida en la que los estándares de éxito son claros para todos, como también las recompensas. El líder impone conceptos, pero permite a la gente que derive sus propias conclusiones. Le da a la gente la libertad de innovar, experimentar y calcular sus propios riesgos.

Entre sus desventajas encontramos que el estilo autoritario poderoso no funciona en todas las situaciones, porque si el líder trata de ser autoritario quizá llegue a ser arrogante, lo cual puede minar el espíritu igualitario de equipo efectivo. Sin embargo, Coleman menciona otros tres estilos de liderazgo: afiliativo, entrenador y configurador de pasos. Dichos estilos han sido poco abordados en los textos de liderazgo, pero tienen resultados positivos en las nuevas organizaciones y permiten que el líder sea flexible de acuerdo con el equipo de trabajo que guía o dirige. Así, el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus seguidores o equipo de trabajo.

Liderazgo estructurador

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatas a recibir este título.

Cuándo no usar un estilo estructurador

- Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidad para hacer la tarea.
- Cuando estén automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo.
- Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño.

Usos y abusos

- Mandar a alguien cuando no es necesario puede desperdiciar tiempo y energías.
- Los subordinados pueden experimentar resentimiento hacia la conducta estructuradora del líder y, por lo tanto, dejar de expresar sus ideas y su deseo de cooperación.

Liderazgo entrenador

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.

El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados

- Poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.
- Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.

El líder debe llevar a cabo las siguientes acciones para lograr este proceso de desarrollo:

- Fomentar un ambiente que propicie la retroalimentación.

- Ejercer una dirección activa para reforzar las acciones apropiadas.
- Explicar el cómo y cuándo de la tarea.
- Establecer estándares de desempeño realistas y que se tomen como un reto.
- Ayudar a la persona a alcanzar estos estándares.
- Reconocer y premiar el desempeño.
- Creer que los subordinados tienen potencialidades.
- Aprender a trabajar arduamente.
- Comprometerse tanto en el desarrollo de los subordinados como en el cumplimiento de la tarea (los deportes, la producción y las ventas son áreas propicias para desarrollar este estilo de liderazgo).

Cuándo no usar un estilo entrenador

Cuando los subordinados

- Están altamente calificados para desempeñar la tarea.
- Están motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades en la planeación y los resultados.
- Tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para un trabajo o una asignación específica.

Usos y abusos

- En virtud del tiempo y la estrategia, el empleo inapropiado de este estilo puede consumir grandes cantidades de tiempo y recursos.
- Es posible que surjan conductas entrenadoras inefectivas o inadecuadas cuando los líderes no toman en cuenta la interacción entre su estilo de liderazgo preferido y el demandado por la situación.

Liderazgo alentador

Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

Cuándo no usar un estilo alentador

- Cuando el desempeño no supera el estándar.
- Cuando los colaboradores carecen de conocimientos suficientes o experiencia para desempeñar satisfactoriamente una tarea sin que exista dirección.
- Cuando los colaboradores no demuestran deseo de ejercer la iniciativa en una tarea importante.
- Cuando los colaboradores no asumen responsabilidades por sus propias acciones.

Usos y abusos

- El mal uso de este estilo tiende a desperdiciar los recursos organizacionales y humanos.
- Cuando el líder no da la dirección adecuada, frecuentemente el resultado es falta de respeto y reducción del esfuerzo.
- La aplicación inadecuada o inefectiva del estilo alentador a menudo es resultado de que el líder falla al considerar la interacción entre su estilo preferido y el requerido por la situación.

Liderazgo delegador

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.

El estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- Establezcan sus propias metas para realizar sus tareas.
- Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados.
- El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores.

Se dice que pueden recibir una dirección delegadora los subordinados que

- Tengan todos los conocimientos, la experiencia o habilidad requerida para efectuar un trabajo sobresaliente.
- Deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica.
- Confíen en su habilidad para efectuar un trabajo.
- Estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos.

Cuándo no usar un estilo delegador

Cuando los colaboradores

- Son nuevos, no poseen experiencia o no están habilitados en una tarea especial.
- No están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo en particular.
- No se sienten a gusto o confiados en el desempeño de su tarea.

Usos y abusos

- Cuando los subordinados necesitan dirección o apoyo, pero éstos no se dan en la medida requerida, se produce frustración y fallas en todos sentidos.
- El estilo preferido del líder también puede contribuir al uso inapropiado o inefectivo del estilo delegador.

Liderazgo carismático

Según la Gran Enciclopedia Castellana (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:

- Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.
 - Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales.
 - Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.
 - Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.
 - Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados.
 - Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos.
 - Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como “aaah”, “eeeh” o “tú sabes”.

- Articular una meta alcanzable a través de:
 - Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
 - La visión es un enunciado claro de adónde quieren ir y cómo van a llegar ahí.
 - Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
 - Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
 - El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
 - No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás la compartan.

- Comunicar expectativas de alto desempeño.

- Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
 - Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
 - Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.
- Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante
 - El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
 - Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
 - Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
 - Son accesibles y escuchan genuinamente.
 - Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa.

Estilos de liderazgo o mando

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir.

Dirigente autocrático

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas —si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones— y él tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podría ser más

objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión.
- Resistencia.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Antipatía hacia el jefe.

Dirigente democrático

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Así se da un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones, pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo.
- Mayor calidad y cantidad de producción.
- Alta moral del grupo.
- Satisfacción de las necesidades.

Dirigente laissez-faire

El término francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación.
- Poco uso de poder.
- Posible desorganización.

3.3 Funciones, características y personalidad de los líderes

Funciones del líder

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea, por lo tanto, describiremos las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

1. Comunicar: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.
2. Organizar: El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. Integrar: Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. Dirigir: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. Controlar: El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. Motivar: Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.
7. Delegar: El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. Conciliar: El líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Características del líder

La característica es una cualidad sobresaliente que sirve para distinguir a una persona de otra. Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado. Algunas de las características del líder son:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.

- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

Personalidad de los líderes

La personalidad es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. La personalidad de cada líder es diferente; en ésta influyen factores propios de la personalidad individual del área donde se desempeña y del equipo de trabajo. Gene Landrun (1995) describe los estilos de liderazgo de líderes innovadores y visionarios, y habla de trece estilos de liderazgo y de nueve personalidades de los líderes, según una investigación realizada en Estados Unidos.

En una investigación realizada de 1996 a 1999 con líderes de la pequeña empresa, se detectaron dos estilos de liderazgo predominantes y tres personalidades, las cuales se describen en seguida.

Personalidad del líder resuelto

Actúa con decisión, firmeza y seguridad, sin detenerse ante los peligros o dificultades; es decidido, valiente, audaz, atrevido e intrépido.

Las personas creadoras son independientes, autónomas y autodirigidas. Estos rasgos impulsan a las personalidades triunfadoras a esperar la excelencia de sus colaboradores y de ellas mismas. Los líderes exitosos manifiestan tales elementos.

Personalidad del líder persistente

Es insistente, perseverante, firme, permanente y constante. Lo que principalmente lo lleva al éxito.

Personalidad del líder arriesgado

Es aventurado, arriesgado y persistente. Su principal característica es ser arriesgado en la toma de decisiones, al emprender una empresa o al cambiar una estrategia.

TABLA 9.3 Personalidad del líder resuelto

Los emprendedores utilizan mejor el tiempo que cualquier otro grupo social.
Le dan un valor extraordinariamente alto al tiempo.
Evitan a quienes les hacen perder el tiempo, hablan de prisa y caminan apresuradamente.
Son notoriamente impacientes con los empleados letárgicos, e intolerantes con la tontería o la incompetencia en el trabajo.
Son arrogantes por su empeño en alcanzar la superioridad y la excelencia.
Su conducta impulsada y empeñosa les hace apresurarse en el trabajo, en el juego y en la vida.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

TABLA 9.4 Personalidad del líder persistente

La persistencia impulsa el potencial a la perfección.
Cree en lo que decía Edison: que la invención consiste en 99 por ciento de sudor y uno por ciento de inspiración.
Cree en que la prueba y el error son indispensables para tener el éxito

Nunca se desalienta ni se rinde.
Cada fracaso es un paso al éxito.
Es honesto consigo mismo y con sus subordinados.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

TABLA 9.5 Personalidad del líder arriesgado

Todo riesgo es una manera de tratar con lo incierto.
Las personas se sienten a gusto frente a lo incierto.
Tiene mucha confianza en sí mismo y muy alta autoestima.
Corre riesgos.
Tiene éxitos inminentes.
Es líder en su campo.
Ocupa puestos administrativos altos en la jerarquía administrativa.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

3.4 Liderazgo transformacional

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones:

- **Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- **Manejo por excepción:** el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho, el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

- **Inspiración:** los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- **Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.
- **Consideración individualizada:** los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado laissez faire. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass & Jung, 1995).

Liderazgo femenino

Actualmente la presencia de la mujer en puestos directivos es cada vez mayor. Día con día la mujer se prepara más para ello. Un ejemplo es que en la población estudiantil de la Universidad de Guadalajara la presencia femenina es de 60.5 por ciento. En el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas la presencia femenina en cada una de las carreras es la siguiente:

Carreras	Hombres	Mujeres
Admistración	697	932
Negocios internacionales	453	722
Mercadotecnia	423	663
Sistemas de información	264	322

Recursos humanos	75	295
Administración financiera y sistemas	169	254
Turismo	299	936
Economía	313	235
Contabilidad	2204	3290
Total por género	4897	7649
Totales	12546	

Fuente: Tonatiuh Bravo Padilla, Informe de actividades y rendición de cuentas a los universitarios, 2000.

Esto implica que la mujer llegará a puestos directivos mejor preparada, con habilidades directivas y perfil de líder en su área. Hay diferentes estudios del papel de la mujer como líder, de los cuales podemos mencionar lo que señala Stephen Robbins (1996) en relación con el liderazgo de la mujer y el hombre. Las diferencias podrían estar tamizadas por la elección que hacen hombres y mujeres de una carrera, pues deciden con base en un conjunto de conductas ideales para una profesión.

Sin embargo, las mujeres adoptan estilos democráticos, estimulan más la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores.

Las mujeres han sido siempre líderes en organizaciones comunitarias y no gubernamentales. Su incursión en puestos directivos en las empresas y en la administración pública ha sido notable. Según Nora Sandoval (2000), las mujeres ocuparon 13 por ciento de los puestos parlamentarios de todo el mundo en el año 2000, en comparación con 7 por ciento que tenían en 1975.

Unidad IV

Trabajo en equipo, negociación y administración de conflicto

4.1 Qué es un equipo de trabajo

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos

Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

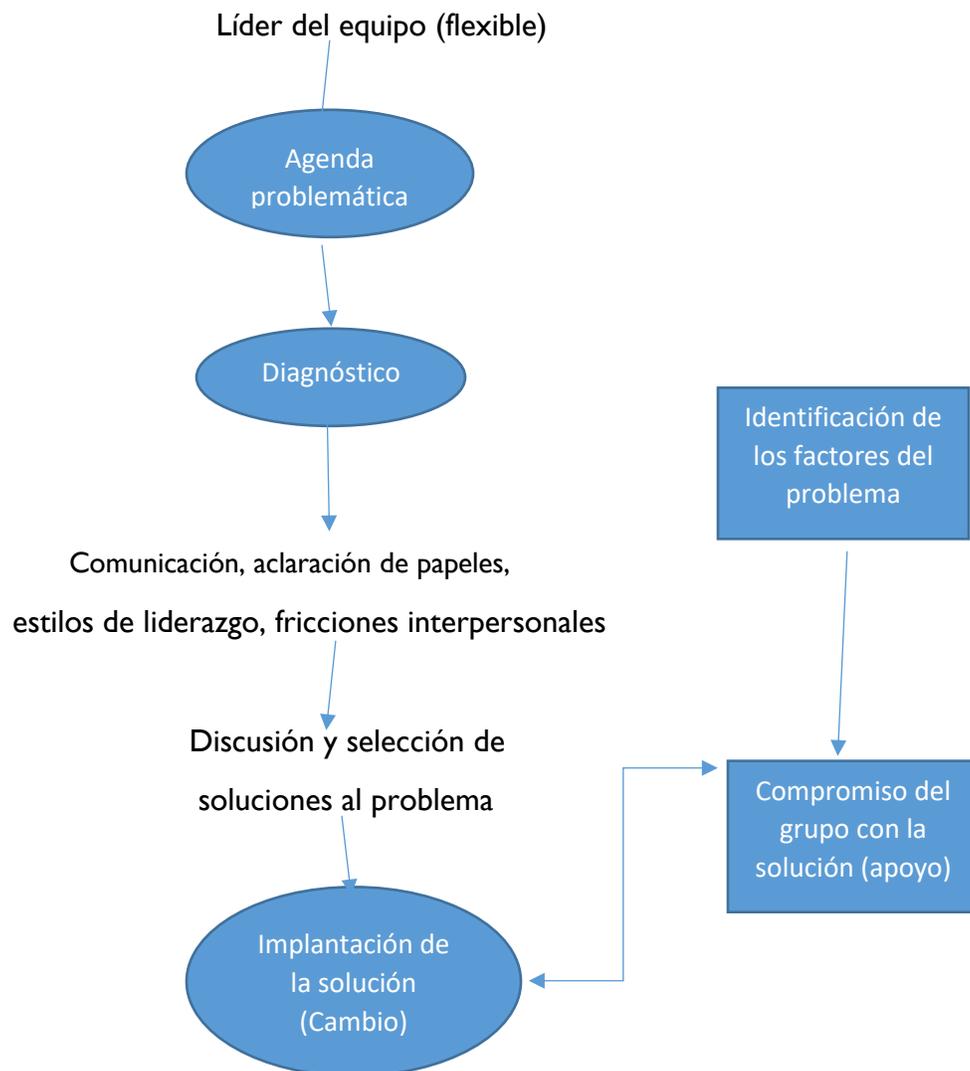
Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:

- Para las empresas: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de fútbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes; en cambio, los resultados del trabajo

en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo (véase la figura 8.1).

Es muy probable que el lector se pregunte por qué los equipos de trabajo se han vuelto tan populares, si es tan difícil lograr un buen producto en equipo en la experiencia cotidiana, en el que todos participen y se involucren de la misma manera



Fuente: Josephine Klein, Estudio de los grupos, FCE, México, 1990

FIGURA 8.1 El proceso de integración al trabajo en equipo.

Esto era correcto hace 20 años, pero hoy en día las exigencias en torno a la competitividad de las organizaciones en una economía global de libre mercado han provocado que muchos países realicen grandes esfuerzos para lograr implantar un mejor sistema de trabajo. Y esto sólo puede hacerse mediante el manejo de grupos participativos en el trabajo. Las investigaciones de la administración de personal concluyen que el empleado busca lograr un crecimiento espiritual que dé sentido a su labor en el trabajo.

4.2 Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal

En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser más profesional para poder responder a la competencia del mercado global. Esto sólo puede lograrse rompiendo los esquemas de trabajo autoritarios que han predominado y sustituyéndolos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de la organización. Para lograr lo anterior es necesario un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajar tanto de los directivos como de los empleados, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora en el desempeño laboral.

Cuando se habla de participación en equipo nos referimos a un mayor involucramiento mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo que contribuyen en el cumplimiento de las metas y en la responsabilidad compartida en ellas.

Un directivo que desea iniciar el trabajo en equipo necesita evaluar qué tan preparado está para ello y también debe analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a ese reto. Entonces, un director debe hacer un análisis de las características del personal con el que cuenta, y en caso de que existan insuficiencias debe capacitarlo.

Entre mayor sea el número de características que cubre el grupo de trabajadores de su organización, mayores serán las posibilidades de lograr un efectivo trabajo de equipo.

Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo

Como ya se mencionó, cuando dos o más seres humanos interactúan se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas. Estas emociones, que funcionan como fuerzas, necesitan ser modeladas por el autoconocimiento, pues sólo alguien que reconoce sus fuerzas y limitaciones

puede flexibilizar su criterio para analizar e interpretar la conducta de los otros, y así mejorar su capacidad de relacionarse con la mayoría de las personas.

Un método diferente para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo es el propuesto por Carl Rogers en los años setenta, conocido como el grupo de sensibilización T.

El método consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a sí mismos y lo disfruten. El objetivo es que las personas desarrollen:

- Autoconciencia y percepción de la conducta de sí mismos y del significado que tiene dentro de un contexto social
- Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.
- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad de los miembros.
- Capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con objeto de lograr relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Una vez que comienza el entrenamiento en materia de sensibilización, no hay agenda; tampoco existen líderes, autoridad ni posiciones de poder. En el fondo existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. Por medio del diálogo que se va generando, las personas comienzan a aprender de sí mismas y de los demás. Se propicia que los participantes se vean a sí mismos como los ven los otros, y luego, si desean cambiar, lo intentarán.

Aunque el propósito del entrenamiento en sensibilización es ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas, la técnica ha sido objeto de fuertes críticas porque el entrenamiento frecuentemente implica provocar situaciones de ansiedad como estímulos para el aprendizaje. Algunos críticos sostienen que una cosa es que los participantes expresen sus sentimientos verdaderos en el ambiente de seguridad psicológica que ofrece un laboratorio, y otra muy diferente es enfrentar a sus compañeros de trabajo una vez retomado el puesto de cada uno, pues la información que se adquirió en un grupo de sensibilización, específicamente en el grupo T, puede ser utilizada negativamente cuando retomen sus puestos, ya que no todos los participantes logran un cambio verdadero. Además, los participantes sufren a menudo una tensión emocional tan fuerte durante el entrenamiento que se requiere el manejo de un experto que sepa crear un ambiente de respeto entre los participantes que trascienda fuera del grupo terapéutico. Si el capacitador no está bien entrenado, puede crear mayores conflictos que los que resuelve.

Para evitar lo anterior es posible generar grupos de sensibilización en los que se manejen conflictos superficiales o menos amenazantes para las personas y buscar momentos de trabajo individual si alguno de los integrantes lo considera necesario.

Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo

Alrededor de 80 por ciento de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano. Puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas, es importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto a manejo de personal, pues el recurso humano es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización.

México cuenta con enormes recursos minerales, forestales, marinos, etc., y sin embargo es un país subdesarrollado. Al analizar el problema se ha encontrado que sus causas son primordialmente fallas humanas. Por fortuna, en los últimos años la sociedad mexicana ha

reaccionado y se ha preocupado por desarrollar formas racionales para manejar el capital humano en todos sus niveles. Así, han surgido por todas partes programas de capacitación destinada a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente, y libere sus capacidades. De este modo se busca que los equipos aumenten la productividad en forma creativa.

Estos aprendizajes no pueden brindarse en una escuela o por un maestro, sino que se basan en la preparación y la acción, que origina cambios interiores que se reflejan en la conducta de las personas. Por ello es indispensable que el directivo se prepare para agudizar su capacidad de observación y crítica de los comportamientos de los grupos o equipos que coordina, y que conozca estrategias que lleven a la eliminación o reducción de los conflictos. Para ello es importante que incremente su conocimiento técnico acerca de los conflictos que se pueden presentar con mayor frecuencia en el trabajo.

Características de los equipos efectivos

Aceptar diversidad en el equipo

Es importante que se tenga en cuenta que todos los equipos están integrados por la diversidad de integrantes. Esto debe ser tomado como un problema porque se necesita de la prudencia, el respeto, la flexibilidad y la necesidad de generar habilidades de interacción con las personas, pero también debe verse como una ventaja pues aun cuando fuera integrado por clones éstos no pueden ser eficientes porque no cubrirían todas las necesidades que cualquier grupo necesita para ser capaz de una serie de habilidades complementarias que una persona no puede cubrir normalmente.

Un equipo de individuos de diversas características afronta desafíos. La diferencia de personalidad, cultura, género, objetivos, preferencias sexuales, etc., que pueden generar

dificultades. A menos que su equipo exhiba confianza, respeto mutuo y amplitud de criterio, se hallará proclive al conflicto sumergido en la inutilidad.

4.3 Aspectos clave en la administración del conflicto

Definición del concepto de conflicto

¿Cuál es el conflicto central?

La integración de tareas de la organización de acuerdo con su misión, visión, políticas, valores y metas.

¿Qué se necesita para esto?

Es necesario que el directivo tenga una clara visión de la empresa o institución que desea tener, así como una clara idea de cómo habrá de lograrlo y cómo apoyarse en el personal a su cargo. Una vez aclarado lo anterior, es importante realizar acciones concretas que lo lleven a la meta.

¿Cómo hacer que el personal trabaje?

Una vez en una reunión de trabajo donde se planteó esta pregunta, un directivo de amplia trayectoria afirmó que en su experiencia cotidiana había encontrado tres tipos de trabajadores:

- a) El que trabaja lo que se le asigna realizar.
- b) El que trabaja más de lo que se le asigna.
- c) El que busca la manera de no trabajar.

Es importante considerar esta experiencia, ya que tiene relación con uno de los elementos que deben tomarse en cuenta para crear las estrategias de delegación del trabajo por competencias al personal. Tiene relación con los valores, actitud y temperamento del personal. Este factor

muchas veces es devaluado por el directivo argumentando que todas las personas son capaces de realizar cualquier actividad, para lo que sólo hace falta intentarlo, hecho que es cuestionado con otro factor que debe tomarse en cuenta en la planeación de estrategias para hacer que el trabajador produzca más: las habilidades, destrezas e intereses del personal, que lo hacen más competente y lo motivan a desarrollar una actividad.

La generación del desarrollo de los potenciales de los colaboradores es el foco del directivo que tiene como misión la calidad de su organización, así como propiciar y fomentar la armonía en las relaciones laborales de acuerdo con la nueva cultura laboral promovida conforme a los tiempos modernos. Así, las competencias que el directivo debe incrementar son:

- Desarrollar nuevas competencias que permitan poner a prueba la capacidad y el talento al realizar el trabajo.
- Lograr mayor identificación entre los propósitos personales y los objetivos de la empresa o institución.
- Tener claridad de las competencias actuales y de aquellas que necesitan fortalecerse para ser más competente.
- Incrementar la capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Ser corresponsable e incidir en la formación y desarrollo profesional y laboral del personal.
- Brindar estabilidad laboral.

Generadores de conflictos

Los conflictos pueden ser consecuencia del tipo de administración que se tiene. . . Los conflictos pueden resolverse de manera individual según se presenten. Son de carácter organizacional cuando afectan total o parcialmente a la empresa. Asimismo, los conflictos pueden ser de relación o de administración, de roles y de estructura.

Cuando no se acepta que los conflictos existen, se puede llegar a que algunos odien su trabajo.

Los tres tipos de conflictos que pueden enfrentarse son: intrapersonales, interpersonales y personales/funcionales.

- Conflictos intrapersonales. Son aquellos que tiene la persona consigo misma. Seguramente esto suena a patología o a problema psicológico serio, pero las investigaciones han demostrado que casi todas las personas presentan algún conflicto interno en mayor o menor grado. Este tipo de conflictos no siempre se experimentan como algo negativo. Por el contrario, suelen ser vistos como una búsqueda de balance por parte de la persona, y cuando son bien manejados generan grandes satisfacciones.
- Conflictos interpersonales. Este tipo de conflictos aparece cuando dos o más personas tienen distintas preferencias en la vida. Estas diferencias pueden emanar de cualquiera de las fuentes que se mencionan más adelante.

Múltiples investigaciones y experiencias han demostrado que existe una especie de relación inversa entre conflictos interpersonales y conflictos intrapersonales. Una persona que tiene más intereses en la vida mostrará más conflictos intrapersonales al buscar un balance entre esos intereses, pero tenderá a tener menos conflictos interpersonales porque puede conectar más fácilmente con distintos tipos de personas.

Quien no tiene conflictos internos tiende a tener más conflictos interpersonales porque conecta apropiadamente sólo con aquellos que comparten exactamente sus intereses.

- Conflictos personales/funcionales. Éste es el tipo de conflicto que uno tiene con el cargo que ocupa, y suele darse cuando hay diferencias fundamentales entre las preferencias propias y los requerimientos del cargo.

Un elemento de fundamental importancia es que tanto los conflictos intrapersonales como los personales/funcionales inevitablemente derivan en conflictos interpersonales si no son

manejados de manera apropiada, lo cual sucede muy a menudo. Las tres fuentes básicas de conflictos son:

- **POR QUÉ** hacemos lo que hacemos. Esta fuente de conflicto tiene que ver con nuestros valores, es decir, con aquello que consideramos importante en la vida. Por ejemplo, una persona que no tenga interés en el dinero puede tener serios problemas cuando gran parte de su sueldo mensual está basado en comisiones.
- **CÓMO** hacemos lo que hacemos. Una segunda fuente de conflictos surge de lo que se conoce como "estilo conductual", es decir, la forma en que preferimos hacer lo que hacemos.

Cada persona tiene una forma o estilo preferido de moverse en el mundo, y por lo tanto tendrá problemas cuando esté en un cargo que requiera características muy distintas o cuando tenga que interactuar con personas con preferencias conflictivas. Un ejemplo de esto son las personas muy tímidas, pero que trabajan en cargos de ventas que requieren muchas llamadas "en frío", a personas con las que nunca antes han hablado.

- **QUÉ** es lo que sabemos o podemos hacer. Una fuente adicional de conflictos tiene que ver con el área que por lo regular más se evalúa en los procesos de selección, el qué podemos o sabemos hacer. Esto está relacionado con nuestros conocimientos, habilidades, educación, capacitación, etc. Cuando hay una diferencia importante entre nuestro nivel de conocimiento y lo que requiere nuestro trabajo, es normal sufrir un alto grado de conflicto interno.

La habilidad para gestionar los conflictos es una parte fundamental de nuestra preparación como profesionales, simplemente porque éstos son una parte natural de nuestra vida, y la mayoría de la gente no sabe cómo tratarlos. La reacción más normal es evitarlos y generar una

atmósfera "libre de conflictos" artificial. Esa atmósfera suele no ser más que una ilusión que se desvanece rápidamente cuando rebrotan los conflictos que se han estado evitando.

Los conflictos intrapersonales pueden ser tratados:

- Acercamiento-acercamiento. Elección entre dos o más opciones valoradas positivamente.
- Evitamiento-evitamiento. Elección entre dos o más opciones valoradas negativamente.
- Acercamiento-evitamiento. Elección de una opción valorada tanto positiva como negativamente.
- Cognitiva. La persona reconoce inconsistencia en sus propias opiniones, creencias y/o comportamientos.
- Tendencias neuróticas. Mecanismos irracionales de la personalidad.
- Excesiva tendencia al control.
- Alta desconfianza en los empleados.
- Temor a la incertidumbre y al riesgo.
- Acciones impulsivas.
- Agresión y hostilidad abierta.
- Castigos.

De administración

Las consecuencias imprevistas de la burocracia de una empresa. Identifique las fuentes de conflicto:

- Rigidez en el comportamiento.
- Desempeño mínimo.
- Exagerado apego a los reglamentos.
- Excesivo formalismo.

- Exhibición de señales de autoridad.
- Diferencias entre funcionarios y usuarios.
- Cohesión de grupo frente a presiones externas.
- Conformismo.
- Resistencia al cambio.
- Desplazamiento de fines por medios.

De roles Roles

- intraemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones provenientes de un emisor.
- Roles interemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones de varios emisores.
- Interroles. Las presiones del rol son incompatibles con los de otros grupos de pertenencia.
- Persona-rol. Los requisitos del rol resultan incompatibles con los valores, actitudes e intereses de la persona

De estructura

- Vertical. Centralización, comunicación, desconfianza, etcétera.
- Horizontal. Metas parciales, identificación y pertenencia.
- Línea/staff.

De diversidad

- Raza.
- Género.
- Edad.
- Nivel socioeconómico.

Las formas básicas de conflictos son:

- Conflictos de fines.
- Conflicto de medios.
- Conflicto cognitivo.
- Conflicto afectivo.

De qué conflictos se habla en la empresa

- Los conflictos con la sede central y los puntos de acción sobre el terreno.
- Los conflictos entre el jefe y los subordinados.
- Los conflictos entre los subordinados y el jefe.
- Los conflictos entre jefes de departamento.

Diez reglas básicas para reducir las probabilidades de que surjan conflictos:

- Escuchar primero al otro, y luego proceder a responder.
- Reconocer que todo el mundo tiene una opinión formada sobre casi todo.
- Aceptar las diferencias de opinión.
- Utilizar en equipo el modelo de resolución de conflictos.
- No entregar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo.
- No aceptar un trabajo como tal de ningún otro.
- Cuando se esté en duda sobre alguna cosa, solicitar aclaración.
- Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando sea necesario.
- Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con los otros miembros del equipo.
- Actualizar a las personas que necesitan saber lo que uno sabe.
- Si hay alguna cosa que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él.

Distinguir entre problemas de fondo y los que son superficiales o subsanables

Yo tiendo a pensar que la mayoría de los conflictos son subsanables. Quizá los más complejos son los que tienen que ver con diferentes valores y visiones del mundo. A veces son bastante difíciles de reconciliar, especialmente si una o más de las partes no está manteniendo una mente abierta.

Quizá lo mejor que podemos hacer para determinar si son fundamentales o subsanables es seguir nuestras reacciones con mucha atención, de tal forma que pueda verse si es algo que sintamos como muy grave o de posible solución.

¿Qué hacer para enfrentar estos problemas?

Primero que nada, hay que conocerse uno mismo. Tenemos que preguntarnos si hay algo dentro de toda la situación que se ha generado que puede estar siendo causado o propiciado por nosotros mismos. Si hay algo de eso, tenemos que tratar de aislar su efecto, de forma tal que se analice objetivamente la situación y pueda dársele solución. Muchas más veces de las que nos gusta aceptar somos nosotros una parte importante del problema. Además, deberíamos mantener una mentalidad abierta a las distintas posibilidades que se abren en todas las relaciones.

Asimismo, tenemos que mejorar constantemente nuestras habilidades “blandas”, que son las que tienen que ver con nuestra efectividad personal e interpersonal, es decir, cómo podemos mejorar nosotros mismos y manejar nuestras relaciones más efectivamente.

Claves del conflicto

Uno puede quedar tan atrapado en una discusión de grupo que no alcance a darse cuenta de un conflicto entre los integrantes.

¿Cómo reconocer los conflictos?

- Los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Los integrantes del grupo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

Claves para reducir los conflictos

1. Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
2. Proveer entrenamiento cruzado.
3. Establecer reglas básicas.

El manejo de conflictos utilizando la negociación y resolviendo desacuerdos

Las respuestas exitosas al conflicto incluyen:

- Una saludable y directa canalización de energía para resolver el problema.
- No reaccionar emocionalmente; efectuar un esfuerzo consciente para responder de manera racional.

Las personas dotadas de esta aptitud

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Un banquero que tenía una mina de cobre necesitaba a un investigador de mercado experto en minería para que redactara un informe a fin de convencer a la gente de ventas de que aceptara la operación, pero el investigador se negó abiertamente, inquietando al banquero. Como soy director de investigaciones, el hombre vino a presentarme su queja, cuenta Mark Loehner.

Hablé con el investigador, quien me explicó que estaba abrumado. Trabajaba entre 70 y 80 horas a la semana, al final del mes debía tener listos los análisis de 18 compañías, hacer un centenar de llamadas telefónicas, ir a Boston a diversas reuniones, y ese informe le habría requerido otras 40 horas de trabajo. Después de nuestra conversación, volvió a comunicarse con el banquero y le explicó lo atareado que estaba, pero añadió: “Si usted quiere que lo haga, lo haré”.

Cuando el banquero comprendió los aprietos del investigador, decidió buscar otra vía. Pero allí podría haberse producido una explosión. Como todo el mundo está abrumado de trabajo, la capacidad de escuchar se reduce a nada, y todos tienden a dar por sentado que nadie está tan atareado como ellos, por lo que las exigencias son imperiosas.

Es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata sólo de ser amable; mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia razonable ni idear algo que ellos compren.

Uno de los talentos que muestran quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando éstos se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, como señala Loehner, es crucial el arte de escuchar; una vez que el banquero entendió la perspectiva más tolerante, se acabó el conflicto.

Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, o cualquier otro en que dos personas se encuentren bajo presión. En Estados Unidos, una de las aptitudes que busca el gobierno en sus inspectores de impuestos es la capacidad de reducir al mínimo la hostilidad, protegiendo la dignidad del otro. Esto se denomina “tacto”. American Express aprecia en sus asesores financieros la capacidad de detectar posibles fuentes de conflicto, asumir la responsabilidad de la conducta propia, disculparse en caso necesario y participar abiertamente en discusiones acerca de las perspectivas de cada uno.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional . _La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_-_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas, segunda edición*. Obtenido de Mc Graw Hill: <http://sedboyaca.gov.co//wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>