



**UNIDA**

Universidad de la Integración de las Américas

**PARAGUAY**

**LIDERAZGO EMPRESARIAL**

**II CICLO**

**Cuaderno de Trabajo**

*Formamos los Profesionales  
que el mundo exige*

**II**

## PRESENTACIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad como lo es el cambiante mundo moderno, es necesario estar al tanto de los diversos aspectos que forman parte de nuestro entorno. No sólo en el tema económico, también en el aspecto político, jurídico, social y cultural. Al estar mejor informado, el joven profesional podrá tomar mejores decisiones, ya que entiende cómo le afectan los cambios en el entorno. El manejar y entender eficientemente la información es uno de los principales argumentos que facilita la toma de decisiones en el mundo actual, y es un factor clave para el éxito en la vida.

La motivación principal para el desarrollo e implementación de estos cuadernos de trabajo es permitir que nuestros docentes y estudiantes posean una herramienta uniforme, que los asista de manera eficiente en su proceso de enseñanza- aprendizaje.

La Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA) cumple de esta manera con la finalidad de apoyar y colaborar con nuestros estudiantes, por medio de la implementación de este moderno sistema de ayuda al aprendizaje, único en el Paraguay.

El pensar en cómo brindar un mejor servicio a nuestros estudiantes es nuestro principal motor. Acompañarlos en su proceso de enseñanza aprendizaje es una obligación y un reto en sí mismo. El estudiante de UNIDA ya es por sí un estudiante sobresaliente, el cual exige y demanda lo mejor de sus docentes y del valioso equipo que los acompaña día a día en esta apasionante tarea que es participar en la formación de los futuros líderes del Paraguay del siglo XXI.

UNIDA.

# **UNIVERSIDAD DE LA INTEGRACION DE LAS AMERICAS**

## **LA VISIÓN**

"Es ser reconocida como una Institución de referencia en el escenario educativo regional, proporcionando a la sociedad, profesionales de excelencia con valores éticos y capacidades para integrarse a equipos multidisciplinarios e internacionales."

## **LA MISIÓN**

"Promover la Educación Superior en todos los niveles formando profesionales capaces de contribuir para el desarrollo social y económico de la región y del país, buscando siempre la mejoría en la enseñanza, la viabilidad financiera y la satisfacción de sus alumnos, así como la producción de conocimiento a través de las investigaciones y servicios de extensión a la comunidad."

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG.</b>
<b>UNIDAD I</b>	
LIDERAZGO Y SUS ENFOQUES.	6
COMPETENCIA, CAPACIDADES Y ACTITUDES.	6
TEMA 1: LIDERAZGO: CONCEPTOS Y ELEMENTOS CLAVES.	7
TEMA 2: ESTILOS TRADICIONALES: AUTÓCRATA, DEMÓCRATA Y LIBERAL.	21
TEMA 3: ENFOQUES MODERNOS DE LIDERAZGO.	30
TEMA 4: VISIÓN DE FUTURO.	37
-----	
<b>UNIDAD II</b>	
LIDERAZGO Y ACCIÓN.	45
COMPETENCIA, CAPACIDADES Y ACTITUDES.	45
TEMA 5: COMUNICACIÓN EECTIVA.	46
TEMA 6: EXAMENES PARCIALES AV1.	53
TEMA 7: HABILIDADES SOCIALES.	55
TEMA 8: TRABAJO DE EQUIPO; SINERGIA.	67
TEMA 9: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.	82
-----	
<b>UNIDAD III</b>	
PENSAMIENTO, PROCESO Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD CREATIVA: TÉCNICAS.	87
COMPETENCIA, CAPACIDADES Y ACTITUDES.	87
TEMA 10: PENSAMIENTO CREATIVO.	88
TEMA 11: EL PROCESO CREATIVO E INNOVACIÓN.	98
TEMA 12: TÉCNICA CREATIVA.	102
TEMA 13: 2º EVALUACION PARCIAL.	108
TEMA 14: TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD CREATIVA.	109
-----	
<b>UNIDAD IV</b>	
PARADIGMAS Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL.	117
COMPETENCIA, CAPACIDADES Y ACTITUDES.	117
TEMA 15: CREATIVIDAD EMPRESARIAL.	118
TEMA 16: TÉCNICAS CREATIVAS PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD EMPRESARIAL.	128
TEMA 17: LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA.	135
TEMA 18: EVALUACIÓN FINAL.	158

# LIDERAZGO EMPRESARIAL

## COMPETENCIA

- Define adecuadamente los diferentes conceptos sobre: enfoques del liderazgo, acción efectiva de liderazgo, la creatividad y la iniciativa emprendedora; los aplica en su desarrollo personal y en la resolución de problemas empresariales y valora la importancia del conocimiento de los mismos en su formación profesional.

## CAPACIDADES

- Conoce la importancia del liderazgo, sus elementos claves y rasgos de personalidad del líder en la actividad personal y empresarial.
- Identifica las diferencias entre las funciones de un gerente y un líder, reconoce y explica las características de los estilos tradicionales de liderazgo y los nuevos enfoques, aplica estrategias para elaborar su plan de desarrollo personal. Interactúa y se comunica de manera eficiente con diversos grupos propiciando sinergia, valorando la importancia de las herramientas de gestión.
- Desarrolla sus habilidades asertivas, interactúa y se comunica de manera eficiente, establece diferencias entre equipos y grupos e identifica los roles y tipos de equipos, conoce y valora la importancia de las herramientas de gestión. Plantea y sustenta cambios innovadores en una organización para mejorar su gestión de acuerdo al entorno empresarial.
- Reconoce las características de la creatividad y las diferencias entre habilidades y actitudes de la persona creativa, identifica las fases del proceso creativo y establece comparaciones entre pensamiento vertical – lateral, convergente – divergente, resuelve problemas aplicando técnicas creativas.
- Analiza el entorno empresarial y los cambios de actitud que generan nuevos paradigmas, reconoce las características principales del emprendedor y propone innovaciones en una organización para mejorar su gestión.

## ACTITUDES

- Respeto a la persona.
- Honestidad, solidaridad, cumplimiento de compromiso.
- Equidad y justicia.
- Trabajo en equipo.
- Actitud innovadora.

# UNIDAD I

## LIDERAZGO Y SUS ENFOQUES

### CAPACIDAD

- Conoce la importancia del liderazgo, sus elementos claves y rasgos de personalidad del líder en la actividad personal y empresarial.
- Identifica las diferencias entre las funciones de un gerente y un líder.
- Reconoce y explica las características de los estilos tradicionales de liderazgo y los nuevos enfoques.
- Aplica estrategias para elaborar su plan de desarrollo personal.

### CONTENIDOS PROCEDIMENTALES

- Establece la importancia del liderazgo en el proceso de su formación profesional.
- Describe y reconoce los elementos claves del liderazgo y explica su importancia en el nuevo escenario de competitividad empresarial.
- Establece cuadros comparativos de los diferentes estilos de liderazgo tradicional.
- Aplica el liderazgo situacional.
- Identifica, analiza y compara los cambios que generan nuevos paradigmas.
- Analiza las características más resaltantes de los tipos de liderazgo
- Identifica, analiza y compara los cambios que generan nuevos paradigmas.
- Elabora cuadros comparativos de los nuevos enfoques del liderazgo.
- Elabora su plan de desarrollo personal y reconoce la importancia de sus aspiraciones como base del liderazgo

### CONTENIDOS CONCEPTUALES

**TEMA 1:** LIDERAZGO: CONCEPTOS Y ELEMENTOS CLAVES.

**TEMA 2:** ESTILOS TRADICIONALES: AUTÓCRATA, DEMÓCRATA Y LIBERAL.

**TEMA 3:** ENFOQUES MODERNOS DE LIDERAZGO.

**TEMA 4:** VISIÓN DE FUTURO.

---

---

## SEMANA 1, UNIDAD I

---

---

### TEMA 1: LIDERAZGO: CONCEPTOS Y ELEMENTOS CLAVES.

---

---

La palabra líder tiene más de mil años de existencia y su raíz anglosajona "leadare" significa en inglés antiguo: conducir a los viajeros por el camino. En las culturas más antiguas frecuentemente se encuentran relatos de hazañas heroicas de líderes o héroes legendarios fundadores de una nueva época, de una nueva ciudad de una nueva forma de vida o, que tuvieron a su cargo la salvación de los pueblos y un número variado de proezas que perfilaron un arquetipo de héroe mítico y legendario cuya vida se ha producido a través de la historia. Unos de los primeros libros escritos referentes al liderazgo lo escribió Xenofonte 400 años antes de Cristo también fue un líder al conducir de vuelta a Grecia a diez mil griegos que fueron prisioneros persas.

Es así como encontramos, a lo largo de la historia numerosos libros que se relacionan con este tópico. La república de Platón y El Príncipe de Niccolo Machiavelo, son solamente dos de los muchos intentos de dar cuenta del liderazgo, no es sino hasta el siglo XX cuando se da inicio a la investigación científica y sistemática del liderazgo, siendo la primera investigación empírica sobre el tema, al parecer la publicada en 1904.

En español, la consulta de la palabra liderazgo en el diccionario de la Real Academia Española (2011) nos remite a la palabra liderato, que significa condición de líder; por lo que es necesario ir a la palabra líder, misma de la que se indica que proviene del inglés leader, guía y que define como. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

#### **El problema del constructor**

Si bien las definiciones en los diccionarios nos orientan acerca del concepto general de un término utilizado en el habla común, no nos precisan de manera clara su significado, y menos aún podemos usarlo como tal para efectos de investigación en donde, de acuerdo a los cánones, necesitamos no sólo precisar las variables que lo componen, sino además, hacerlas operativas.

Sin embargo adoptaremos la siguiente:

**Liderazgo:** Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el proceso en el cual influyen líderes sobre sus seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

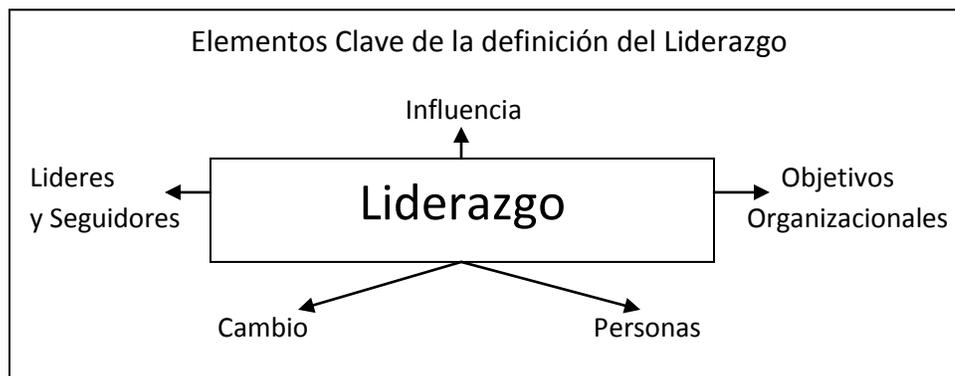
**Seguidor:** Es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen amén a todo y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que puedan influir en él. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

**Líderes y Seguidores.** Si no le interesa ser responsable de nadie, lo adecuado para usted es ser un seguidor. No obstante, los buenos seguidores también desempeñan las funciones de liderazgo cuando es necesario y además, influyen en los líderes. Es por ello que, en nuestra definición de liderazgo, el proceso de influencia, del líder a su subordinado; se trata diríamos de una calle de doble sentido. Saber cómo dirigir y como desarrollar destrezas de liderazgo harán de usted un mejor líder y seguidor.

Las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: Administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad formal para decirles lo que deben de hacer; y empleados, que no poseen tal autoridad.

Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por tanto, forma parte de la labor del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces tal vez conozca a algunos.

También hay quienes no son administradores, pero tienen una gran influencia sobre estos y sus compañeros. Cuando usamos la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal. Cuando decimos líder, aludimos a quien puede ser administrador o un administrador tal vez no. Por tanto un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador.



Utilizaremos el término comportamiento para referirnos a las actividades de los individuos a lo que hacen y dicen cuando reciben la influencia de alguien más.

Como se manifiesta los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes Si desea ser un seguidor capaz, debe compartir sus ideas. Además para ser competente como líder, necesita escuchar a los otros y llevar a la práctica las sugerencias que estos hagan.

**Influencia:** Influir es el proceso en el que líder comunica sus ideas los seguidores los aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es lo medular del liderazgo.

La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos. Buena parte de la investigación en el liderazgo se centra en la relación entre líderes y seguidores.

Los líderes eficaces saben cuando guiar y cuando seguir; por ello con frecuencia estos y aquellos intercambian papeles en el proceso de influencia.

El término liderazgo compartido se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo y así influyen en el comportamiento de este.

Por lo general el administrador es el que pone el ejemplo del proceder apropiado como un líder que comparte.

**Coliderazgo:** Es cuando el poder, el reconocimiento y las responsabilidades son compartidos con otros miembros de la organización. Es probable que haya oído hablar de Sherlock Holmes, reconocido como un gran detective; y en cambio, tal vez no se sepa gran cosa de su colíder, Dr. Watson. Asimismo, seguro habrá escuchado sobre Bill Gates, presidente de Microsoft pero ¿Quién es su colíder?, son pocos los que saben de Steve Ballmer. Pese a las alabanzas dirigidas hacia los líderes del mundo que se apoderan de los reflectores, estos héroes a menudo están incompletos; y acaso serían ineficaces, sin el liderazgo proactivo de otras personas en la organización. En otras palabras, los líderes eficaces cuentan con uno o más colegas cercanos que influyen en ellos.

Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal.

**Objetivos organizacionales:** Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo.

Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto un líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos. Establecer objetivos concretos y difíciles conduce a niveles elevados de desempeño.

**Cambio:** Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio. Las organizaciones necesitan modificarse del continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Otras empresas tal vez se hayan habituado confortablemente a hacer sus negocios a la manera antigua, motivo por el cual quizá se apagaran esas primeras estrellas de los negocios.

Los líderes competentes advirtieron la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

Las frases siguientes nunca han estado en el vocabulario de los líderes triunfadores: siempre los hemos hecho de esta manera; nunca lo hemos hecho así, es imposible realizarlo ¿acaso alguien más lo ha hecho? no entra en el presupuesto,...etc. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización. Siempre hay que pedir a los seguidores que informen sobre cualquier idea que se les ocurra para mejorar el desempeño de su unidad de trabajo; y luego hay que preguntar; ¿Qué recursos necesita para que eso se haga realidad? Y tratar de asignar los recursos.

**La gente:** Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego de leer sobre los otros elementos, se habrá percatado de que liderazgo es sinónimo de dirigir a individuos. Los líderes y seguidores capaces disfruten del trabajo con las personas y de coadyuvar a que esta tengan éxito. Así pues, a lo largo de este libro aprenderá a desarrollar su don de gentes.

Las investigaciones, la experiencia y el sentido común apuntan hacia una relación directa entre el éxito financiero de una empresa y su apego a prácticas de liderazgo en las que se considera a las personas como activos. Es poco probable que un gerente mezquino sea un líder exitoso.

## Importancia del Liderazgo

Funciones Interpersonales	Funciones Informativas	Funciones Para la rt
<ul style="list-style-type: none"><li>• De representación.</li><li>• De líder.</li><li>• De enlace.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De vigilancia.</li><li>• De difusión.</li><li>• De portavoz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emprendedor</li><li>• Manejo de Dificultades</li><li>• De asignación de recursos</li><li>• De negociador</li></ul>

Los administradores deben ser conscientes de que la motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes. La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento. Las compañías que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes. La habilidad de liderazgo a nivel mundial es la llave del recurso intangible clave que afincará ventajas competitivas sustentables en el siglo XXI. Los líderes financieros atribuyen el éxito de las compañías a diversos factores, entre ellos a un liderazgo sólido. Por tanto si quiere ser exitoso, necesita cultivar sus habilidades de liderazgo.

Los investigadores concuerdan que hay una estrecha relación entre liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo. La capacidad de liderazgo de los supervisores es el factor más importante para conservar a los empleados. La capacidad de liderazgo que tenga su jefe influirá en forma directa en qué tan bien se sienta usted en el trabajo y en sí se queda o se va.

La productividad se ha estancado, pese al incremento en la tecnología, pues las organizaciones se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de en las habilidades humanas. Descuidar este último factor perjudica al liderazgo. La gente es la clave para el desarrollo económico. Siempre debemos recordar que son las personas las que inventan y usan la tecnología; sin aquellas éstas no existiría.

### ¿Los líderes nacen o se hacen?

Quizá considere capciosa esta pregunta pues la respuesta es cualquiera o ambas. Los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognoscitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así, cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder.

Los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo. Todos somos líderes y todos poseemos capacidades potenciales para ello. Cualquiera que sea la condición de su

habilidad de liderazgo natural en este momento, usted puede decidir invertir en desarrollo de su destrezas o dejar que permanezcan como están.

El mercado mundial recompensa a las empresas que hacen grandes inversiones en capacitar a sus empleados. Si los altos ejecutivos no consideran que es posible fermentar destrezas de liderazgo, sus compañías no gastarían millones de dólares cada año en hacerlo. El liderazgo es un tema de gran actualidad que ejerce influencia en toda clase de programas de capacitación y desarrollo.

## **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO**

Henry Mintzberg, definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó 10 funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones y representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores.

También agrupó estas funciones en tres categorías, las cuales son actividades de naturaleza interpersonal, informática y decisional. Dichos estudios, han comprobado la veracidad de la teoría de las funciones administrativas de Mintzberg.

### **Funciones Interpersonales.**

Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

**Funciones de representación:** Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. Sin embargo a cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (autorización de gastos, cheques, vales, contratos, etcétera).
- Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias (ceremonias de premiación, comidas de despedida, etcétera)

**Función del líder:** De acuerdo con Mintzberg, la función del líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el

director o gerente en la organización. Por tanto la función de líder domina todo comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. En este manual irá aprendiendo más sobre el papel de liderazgo. Algunas de las actividades que desempeñan el administrador y los seguidores son:

- Escuchar y entrenar.
- Dar instrucciones y capacitar.
- Evaluar el desempeño.

**Función de enlace.** Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de organización son una parte importante de la función de enlace, Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

### **Funciones Informativas**

Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

**Función de monitoreo (Supervisión):** Los líderes desempeñan la función de monitoreo al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad de la organización. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o agente externa a la unidad (función de portavoz) .La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de memorandos, informes publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.
- Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- Observar (por ejemplo visitar tiendas de la competencia para comparar productos, precios y procesos de negocios).

**Función de difusión:** Los líderes desempeñan esta función al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización, Los administradores tienen acceso a información restringida de sus subordinados. Parte de esta, proveniente de instancias superiores, se trasmite a los empleados, ya sea en su forma original o resumida y en cualquiera de estas dos formas:

- **De manera oral:** Correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupos.
- **Por escrito:** Correo escrito o memorándum.

**Función de portavoz:** Los líderes desempeñan la función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización. Los administradores deben informar a su jefe, (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores).

Los líderes cabildan y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Veamos algunos ejemplos de las actividades de los portavoces:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien a prueba el presupuesto para negociar el recurso de la unidad.
- Responder cartas.
- Informar al gobierno (dependencias oficiales).

### **Funciones para la toma de decisiones**

**Función de emprendedor:** El líder desempeña esta función al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo.

Algunas de las funciones del emprendedor son:

- Crear nuevos productos (bienes y servicios), y mejorar los existentes.
- Idear nuevas formas de procesar productos.
- Adquirir equipo nuevo.

**Función de manejo de dificultades:** Los líderes desempeñan esta función cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de dificultades es una reacción a un hecho imprevisto que genera un problema. Los líderes dan prioridad a esta función sobre las demás. Veamos algunos ejemplos de emergencia que los líderes deben resolver:

- Huelgas sindicales.
- Descomposturas de máquinas o equipos importantes.

- Demora en la entrega de materiales necesarios.
- Escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.

**Función de asignación de recursos:** Los líderes desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Son ejemplos de asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse en el momento, posteriormente o nunca (administración del tiempo, prioridades).
- Determinar quien necesita un tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar).
- Programar cuando utilizarán los empleados el material o el equipo.

**Función de negociador:** El líder desempeña esta función cuando representa a la unidad de la organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como lograr un solo precio o términos para la venta o adquisición de un bien o servicio, o el pago que se dará a un empleado. Cuando no hay precios pagos o condiciones fijos los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan, veamos algunos puntos de negociación:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (adquisiciones).

Aún cuando los administradores son responsables de realizar las diez funciones, el grado de importancia de éstas –y de los papeles que desempeñan el administrador y los otros líderes – variarán en función de sus labores. El énfasis relativo concedido a estas funciones lo determinará la tecnología con la que cuenta la organización, los problemas cotidianos que enfrenten los líderes y las características de las tareas de sus organizaciones.

## **NIVELES DE ANÁLISIS DE TEORÍA DEL LIDERAZGO.**

Una forma de clasificar la teoría y las investigaciones en torno al liderazgo es mediante niveles de análisis. Los tres niveles de análisis de la teoría de liderazgo son el individual, el de grupo o el organizacional.

### **Nivel de Análisis Individual.**

El nivel de análisis individual de la teoría de análisis de liderazgo se concentra en el líder y su relación con cada una de sus seguidores. Este nivel también se denomina "proceso didáctico". En las teorías didácticas, el liderazgo se considera un proceso de influencia

reciproca entre el líder y sus seguidoras; existe entonces, la premisa implícita de que la eficacia del liderazgo no pueden entenderse sin examinar el influjo que con el paso del tiempo, ejercen uno en el otro, líder y seguidor. Como líder y seguidor usted influirá en otros individuos y estos en su comportamiento laboral.

### **Nivel de Análisis de Grupo.**

El segundo nivel en el que se aborda la teoría del liderazgo se concentra en la relación entre el líder y los seguidores en conjunto. A este nivel se le llama también "proceso de grupo", y las teorías de este proceso se concentran en la contribución del líder a la buena marcha del grupo.

La mayor parte de las teorías dominantes sobre el liderazgo son estadounidenses. Si bien en las investigaciones actuales reconocen la importancia de los grupos, la bibliografía influye método de liderazgo individualista. Por tanto, resulta discutible si las teorías fundadas en las investigaciones estadounidenses sobre el nivel de análisis de grupo pueden aplicarse a culturas que cuentan con métodos colectivos o de grupo, como Japón.

### **Nivel de Análisis Organizacional.**

El tercer nivel de análisis de la teoría del liderazgo se concentra en la organización, por ello también se le conoce, como proceso organizacional, el desempeño de la organización al largo plazo depende de que esta se adapte debidamente al entorno adquiera los recursos necesarios para sobrevivir y lleve a cabo un proceso de transformación efectivo para generar sus productos y servicios.

Buena parte de las organizaciones actuales a nivel organizacional se enfocan en como el administrador influye en el desempeño de la organización. Es decir como los líderes exitosos han ejercido un impacto positivo en el desempeño de sus empresas.

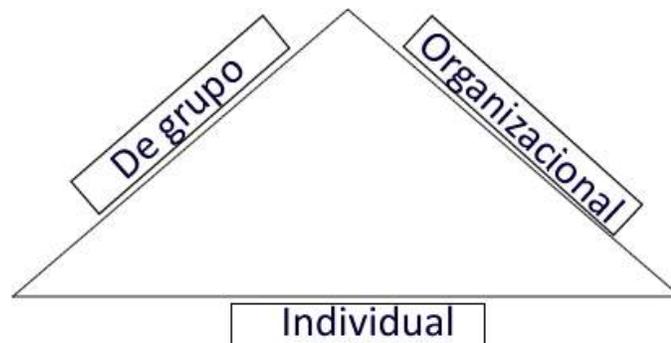
### **Interrelaciones de los Niveles de Análisis.**

En la figura se ilustra las interrelaciones de los niveles de análisis en la teoría de liderazgo. Advierta que en la base del triángulo se encuentra en nivel individual, puesto que el desempeño y de la organización se basa en el individuo. Se ha dicho que una organización es la suma de todas sus operaciones individuales.

Dependiendo del tamaño del grupo y de la organización para que la que trabaje, su desempeño individual puede influir en el grupo y la organización de manera positiva o negativa. Si en la organización el desempeño individual es bajo, el triángulo se colapsara pues no contará con un fundamento sólido, o bien el desempeño será igualmente bajo.

La aproximación al nivel del grupo permite comprender mejor la eficacia del liderazgo que el enfoque individual, pero no es posible entender el funcionamiento y la buena marcha del grupo en un sistema social grande si el método de investigación se limita al nivel de análisis de proceso interno del grupo. Por tanto, la parte correspondiente del grupo en el triángulo sustenta el lado organizacional. Si los grupos no son aptos, el triángulo se derrumbará, o bien, el desempeño de la organización será bajo.

Así mismo, tanto el desempeño del grupo como el de la organización influye en el individual. Si los integrantes y el grupo están muy motivados y son productivos (o no lo son), es probable que el individuo se desempeña con el mismo grado de productividad. El éxito, diríamos, es contagioso.



Trabajar para una organización trabajadora suele motivar a los individuos a desempeñar a su máxima potencia para permanecer en la cima.

En conclusión, la interacción de estas unidades llegan a fundamentar de una manera más compleja la teoría del liderazgo.

## Diferencias entre Administración y Liderazgo

ADMINISTRACION	LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder como aquellos cambios introducidos por los líderes, el mantenimiento y la administración de la infraestructura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la articulación de una visión organizacional, como propiciatoria de los principales cambios organizacionales; motiva al personal, afronta los aspectos estresantes y problemáticos de los ambientes externos a las organizaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta en las tareas a desempeñar funciones administrativas como la planeación, organización y control.</li> <li>• Planeación: establece objetivos y planes detallados que habrán de cumplirse.</li> <li>• Organización e integración de personal: Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma en que el administrador desea que se haga.</li> <li>• Control de supervisión de los resultados de acuerdo con los planes y adopción de medidas correctivas.</li> <li>• Predicable: Planeación, organización y control mediante un comportamiento coherente. Se prefiere la estabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra en la función de dirección de liderazgo interpersonal (en la gente).</li> <li>• De líneas directrices; plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro.</li> <li>• Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen siempre y cuando de resultados acordes con la visión de la empresa.</li> <li>• Se motiva e inspira a los empleados para que lleven a un buen término la visión de la empresa en forma creativa.</li> <li>• Se realizan cambios innovadores. Se prefieren el cambio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los administradores hacen las cosas correctamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes hacen las cosas correctas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El énfasis está en la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El énfasis está en el cambio, la delegación de funciones, la colaboración de la gente y la diversidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes son a corto plazo sin correr riesgos; basados en la conservación y la imitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes son a largo plazo, asumiendo riesgos.</li> </ul>

Aunque hemos comparado a los administradores y a los líderes, no olvide que los líderes exitosos también son buenos administradores, y que los administradores exitosos también son buenos líderes. Ambos paradigmas se superponen. Estereotipar de manera simplista a los administradores o líderes poco contribuye a nuestra comprensión de liderazgo.

## DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y LOS LÍDERES

Los gerentes y los líderes son dos tipos de personas muy distintos. Los objetivos de los gerentes surgen de las necesidades más que de los deseos; destacan por su capacidad para apaciguar los conflictos entre individuos o departamentos, calmando a las partes para garantizar que el trabajo del día a día se haga.

En contraste, los líderes adoptan activamente una actitud personal frente a las metas. Buscan las oportunidades y recompensas que los aguardan a la vuelta de la esquina, inspirando a sus subordinados y encendiendo el proceso creativo con su propia energía.

Su relación con empleados y colegas es intensa, y su ambiente de trabajo es muchas veces caótico.

### Gerentes y Líderes

#### Diferencias

Diferencia	Gerente/Administrador	Líder
En las Necesidades.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene el equilibrio en procesos y operaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crea e imagina nuevas áreas, procesos y operaciones.</li></ul>
En los fines.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiende a actitudes impersonales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establece objetivos que fijan la dirección de la empresa.</li></ul>
En el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es hábil en la negociación</li><li>• Es conservador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abre nuevas alternativas y nuevas opciones ante los problemas.</li><li>• Ama el riesgo.</li></ul>
En las Relaciones con los demás.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prefiere trabajar con la gente y evitan la actividad solitaria.</li><li>• Desarrolla escaso nivel emocional en sus relaciones.</li><li>• Se preocupa por el proceso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupado por las ideas.</li><li>• Tiene empatía en las relaciones y pone atención en cómo afectan las decisiones a la gente.</li></ul>
En el Sentido de sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es Conservador y regulador de un orden existente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca oportunidades para el cambio.</li></ul>
En las Cualidades.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resuelve los problemas aplicando métodos racionales.</li><li>• Necesita persistencia, trabajo duro, habilidad analítica y buena voluntad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resuelve los problemas con creatividad e innovación.</li><li>• Posee habilidad para comunicar, cualidades de visualización de finalidades y para generar valor en el trabajo.</li></ul>

## RECUERDA

Gerente	Líder
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupado por hacer las cosas bien.</li><li>• Tiene la visión de corto plazo.</li><li>• Se centra en el cómo.</li><li>• Piensa en términos administrativos, de mantenimiento y del presente.</li><li>• Establece el plan de acción a seguir.</li><li>• Espera que los demás cumplan sus objetivos y tareas.</li><li>• Espera que los demás contribuyan a conseguir la misión.</li><li>• Inspira estabilidad (control).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupado por lo correcto.</li><li>• Tiene la visión de largo plazo.</li><li>• Se concentra en el qué y el porqué.</li><li>• Piensa en términos innovadores, de desarrollo y en el futuro.</li><li>• Establece la visión, el tono y la dirección.</li><li>• Espera que los demás respondan y le sigan.</li><li>• Espera que los demás ayuden a hacer realidad la visión.</li><li>• Inspira innovación (confianza).</li></ul>

---

---

## SEMANA 2, UNIDAD I

---

---

### TEMA 2: ESTILOS TRADICIONALES: AUTÓCRATA, DEMÓCRATA Y LIBERAL

---

---

Los estudios realizados muestran el interés de los expertos por sistematizar las diferentes teorías acerca del liderazgo. Los esfuerzos se han focalizado en organizar y categorizar sistemáticamente el conocimiento con el que ya se cuenta.

Se puede concluir que las teorías tradicionales acerca de los estilos del liderazgo se pueden agrupar de la siguiente manera:

- 1) Teorías de los rasgos de personalidad.
- 2) Teorías sobre los estilos de liderazgo.
- 3) Teorías situacionales.

En todos estos enfoques tradicionales del liderazgo se pueden observar semejanzas y algunas diferencias.

#### TEORÍA DE LOS RASGOS PERSONALIDAD

Constituyen las teorías más antiguas en liderazgo. Estas teorías asumen como principio que el liderazgo se basa en ciertas características o patrones de personalidad. Estos rasgos de personalidad, en ciertas personas; les permite influir en el comportamiento de sus semejantes.

Podemos citar los siguientes rasgos:

- **Físicos:** Energía, apariencia, estatura y peso.
- **Intelectuales:** Adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- **Sociales:** Cooperación, habilidades interpersonales y administrativas
- **Relacionados con el trabajo:** Persistencia, iniciativa, interés en la realización.

Principales rasgos asociados con el liderazgo.

- **Empuje:** Los líderes tienen un alto deseo de logro; son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables en sus iniciativas y muestran iniciativa.
- **Deseo de dirigir:** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros; demuestran disposición para asumir responsabilidades.

- **Honestidad e integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza con su personal, siendo sinceros y no engañando; muestran alta consistencia entre su palabra y los hechos.
- **Confianza en sí mismos:** Los líderes no muestran dudas frente a la acción, muestran seguridad y confianza en sus decisiones.
- **Inteligencia:** Los líderes deben estar en capacidad de reunir, resumir e interpretar gran cantidad de información; ser capaces de generar expectativas y resolver problemas.
- **Conocimiento relativo al trabajo:** Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la empresa y la tecnología.

### Rasgos más investigados del líder

Inteligencia	Personalidad	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio.</li> <li>• Decisión.</li> <li>• Conocimientos.</li> <li>• Facilidad de palabra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Viveza.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Integridad personal.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Equilibrio emocional y autocontrol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para conseguir cooperación.</li> <li>• Capacidad para cooperar.</li> <li>• Popularidad y prestigio.</li> <li>• Sociabilidad.</li> <li>• Tacto, diplomacia.</li> </ul>

### Críticas a la teoría:

- Esta teoría no incluye en su marco de análisis a los seguidores, a pesar de que afectan en gran medida el rol desempeñado por un líder.
- La teoría de los rasgos estudia el liderazgo sin considerar el momento y la situación en que se produce.
- No se ha especificado la importancia relativa de las distintas características o rasgos.
- Las pruebas derivadas de las investigaciones no son coherentes. No existe evidencia científica suficientemente confiable que certifique una alta correlación entre los rasgos apuntados y el liderazgo.
- La lista de rasgos o características se torna cada vez más grande y, por ende, produce confusión y conflictos.
- Posee limitaciones para responder a las muchas interrogantes sobre los problemas de liderazgo en las organizaciones.

## **TEORÍA DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

Uno de los enfoques más comunes para estudiar el liderazgo es analizar el comportamiento del líder y como cumplen sus responsabilidades en relación a los seguidores. En este sentido, los líderes muestran conductas identificadas a través de diferentes estilos de liderazgo.

Los estilos varían según los roles que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus seguidores.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de tres estilos básicos:

- El liderazgo autocrático.
- El liderazgo democrático
- El liderazgo liberal o laissez-faire.

### **EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:**

Un líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta espera de parte de los seguidores es de obediencia y adhesión a las decisiones. El líder autocrático observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

#### **Características**

- Líder establece todo (los objetivos, los procedimientos,...).
- Es dogmático y espera obediencia.
- Centraliza su autoridad.
- Toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los subordinados.
- Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

## **EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:**

Este liderazgo se da cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos; pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Si se desea ser un líder democrático eficaz, es necesario escuchar y analizar seriamente las ideas de los seguidores y aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder democrático cultiva la toma de decisiones de sus seguidores y busca que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa a los seguidores a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final ese mantiene en sus manos.

### **Características**

- Utiliza la consulta para practicar el liderazgo.
- Escucha y analiza seriamente las ideas de sus seguidores.
- Acepta las contribuciones de los seguidores siempre que sea posible y útil.
- El líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.
- Alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

## **LIDERAZGO LIBERAL:**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a los seguidores la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

Este líder espera que los seguidores asuman la responsabilidad por su propia conducta, motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **Características:**

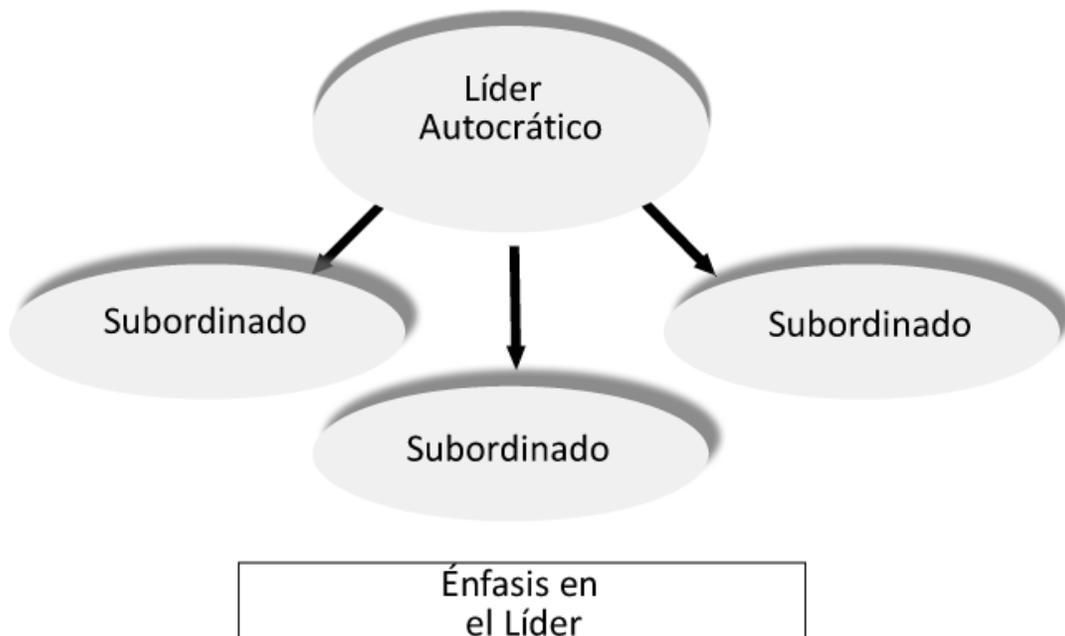
- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- Brinda libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo.

Cada uno de los estilos descritos han sido promovidos y criticados desde diferentes perspectivas. La mayoría de los autores han destacado la utilidad y conveniencia del liderazgo democrático. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los diferentes estilos de liderazgo.

En conclusión, un estilo de liderazgo será más eficaz si se conjugan determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores se modifican.

### FLUJO DE INFLUENCIA EN LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO



### TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS

En vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías. De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar.

## **TEORÍAS DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER**

Sostiene que el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. Es decir que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica

## **TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación. Esta teoría se basa en dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: conducta de tarea y conducta de relación.

### **TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER**

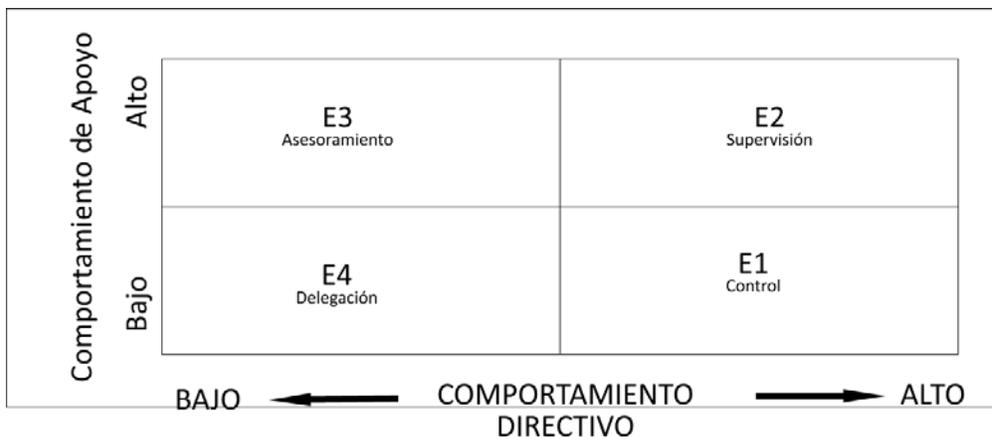
**La conducta de tarea:** Comportamiento directivo.

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

**La conducta de relación:** Comportamiento de apoyo

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:



Según la Teoría del Liderazgo Situacional, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

Se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la madurez de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades.

Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el líder podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

## PARADIGMAS

**Paradigma:** (palabra usada por Thomas Kuhn, en .La Estructura de las Revoluciones Científicas).

*Un paradigma es un conjunto de ideas o situaciones que reflejan algún tipo de peculiaridad.*

El trabajo sobre paradigmas es un trabajo sobre las percepciones. Este proceso permite entender e incorporar el mundo que nos rodea y actuar a partir de determinada conformación. Una visión unívoca de la realidad genera acciones mutiladas. Para un desarrollo dinámico, la organización y en especial sus líderes, necesitan mantener

permanentemente abierto el canal de discusión y diseñar caminos de acción flexibles. La organización en sí misma construye sus condiciones de vida, que le pueden otorgar flexibilidad y diversificación para mantener su actividad en el entorno.

Toda acción implementada es una apuesta en la medida que por cada camino elegido hay muchos otros rechazados. Basados en nuestros paradigmas "apostamos" a que el camino elegido es el que brindará los mejores resultados. Toda acción se establece a partir de haber imaginado situaciones futuras (escenarios). De todas maneras estas situaciones siempre van a estar sensibles a nueva información que desconocemos al momento de tomar las decisiones y seguramente van a cambiar las condiciones del contexto. En este sentido, el trabajo sobre los paradigmas que sustentan las decisiones procuran abrir el pensamiento (a modo de un abanico) para construir diferentes condiciones y darle vida a diferentes caminos posibles de acción evitando encapsular a la organización en un mundo tan simple como frágil.

### **CONCEPTO O DEFINICIÓN:**

Un paradigma es una construcción conformada por muchos elementos (ideas, emociones, experiencias, actitudes), en definitiva un conjunto de percepciones aisladas que se transforman en un concepto que rige los movimientos de las personas y las organizaciones. Además de los factores que surgen de la interacción cotidiana, muchos de los elementos mencionados aparecen para cubrir la información ausente con la que nos encontramos cada vez que nos enfrentamos a cada decisión.

Las percepciones definen la configuración básica, el eje de la relación "lo que une a un líder con su gente". Los elementos que cierran esta estructura son sutilezas que pueden marcar grandes diferencias de percepción y por lo tanto de acción. Las sutilezas van a determinar posiciones diferentes frente al contexto. Nuestro trabajo como líderes, procura revelar estas sutilezas para "desnaturalizar" las miradas de la realidad y generar paradigmas dúctiles y operativos según las condiciones del entorno.

En resumen Paradigma significa "patrón o modelo". Los paradigmas son una serie de reglas y reglamentos que hacen dos cosas:

- a) **Establecen límites**, en cierto sentido eso es lo que hace un patrón, nos marca ciertos límites;
- b) Estas reglas y reglamentos nos **explican cómo resolver exitosamente problemas** que se nos presentan dentro de esos mismos límites.

## CARACTERÍSTICAS

Un concepto clave del trabajo de Thomas Samuel (1962) es el de paradigma, este concepto tiene diversos aspectos o formas de comprenderlo. Un paradigma está formado básicamente por un conjunto de supuestos muy generales sobre el mundo (ontología del paradigma) y otro sobre la forma en que éste puede estudiarse (métodos para acceder al conocimiento o epistemología del paradigma). La parte metodológica y la teoría sustantiva del paradigma no están entrelazadas de forma inseparable, ya que las teorías no apoyan siempre a las reglas asociadas al paradigma.

Estos aspectos pueden resumirse en tres grandes grupos:

- a) Aspecto filosófico (metafísico) del paradigma, que proporciona la imagen del mundo y las creencias básicas de los científicos sobre lo que puede ser la realidad.
- b) Aspecto sociológico del paradigma, referente a la parte institucional del mismo; esto es, a la estructura y las señas de identidad de la comunidad de científicos seguidores del paradigma, así como las relaciones internas y externas de esta comunidad.
- c) Aspecto científico-técnico del paradigma, relacionado con los problemas resueltos y las cuestiones explicadas por su utilización.

## EL EFECTO PARADIGMA

Como resultado, lo que es perfectamente obvio para una persona con un paradigma, puede ser totalmente imperceptible para una persona con un paradigma diferente, este efecto paradigma es cierto para cualesquiera que haya sostenido reglas estrictas y normas en su vida por un buen tiempo.

**Los paradigmas actúan como filtros** que seleccionan los datos que llegan a la mente, aquellos datos que concuerdan con el paradigma utilizado son reconocidos fácilmente, lo que es más, se ven este tipo de datos con gran claridad y comprensión. En términos generales los paradigmas filtran nuestras experiencias, en todo momento observamos el mundo a través de nuestros paradigmas, constantemente elegimos aquellos datos que se acomodan más a nuestras normas y reglamentos tratando de ignorar el resto.

**Los paradigmas son útiles.** Nos muestran qué es importante y qué no lo es. Nos ayudan a identificar problemas importantes y nos proveen las reglas que nos ayudarán a resolverlos. Enfocan nuestra atención y eso es bueno.

## **LA REGLA DEL RETORNO A CERO**

Cuando un paradigma cambia todo el mundo vuelve a cero, no importa cuán grande sea su mercado o cuán fuerte su reputación, o cuán bueno sea el viejo paradigma, con el nuevo vuelven a cero, sus éxitos pasados no garantizan absolutamente nada, cuando un paradigma cambia todos vuelven a cero, su pasado no garantiza nada en el futuro si las reglas cambian, ni los mejores relojeros del mundo pueden parar el tiempo.

Si uno no es cuidadoso, su pasado triunfal puede obstaculizar su visión de futuro. Por ello, se debe estar abierto a nuevas ideas, estar dispuestos a explorar maneras distintas de hacer las cosas, porque sólo con esa actitud se pueden mantener abiertas las puertas al futuro.

El punto fundamental es que los paradigmas afectan dramáticamente nuestros juicios y nuestros procesos de decisión al influenciar nuestras percepciones, y realmente creo que si queremos hacer juicios certeros acerca del futuro y anticiparlo con éxito debemos ser capaces de reconocer nuestros paradigmas presentes y estar preparados para superarlos. Un paradigma es un arma de doble filo, por un lado, selecciona información que nos es familiar de forma precisa y detallada, pero por otro, deja de lado la información que no concuerda con él. Uno ve lo que espera ver, como los suizos, pero verá poco o nada cuando los datos no se ajusten al paradigma.

## **LA PARÁLISIS PARADIGMÁTICA**

Los paradigmas, a veces, pueden convertirse en "el paradigma". En la única manera de hacer algo y, entonces, cuando nos encontramos ante una idea alternativa, la rechazamos de plano. Esto puede llevarnos a un ingrato desorden, llamado "parálisis paradigmática". La parálisis paradigmática es una enfermedad mortal de certeza, es fácil contraerla y ha destruido a más de una institución (exactamente lo que pasó con la industria relojera Suiza en 1968). Por ello, "Aquellos que dicen que no se puede hacer, no deben interponerse en el camino de los que lo están haciendo".

## **PIONEROS DE PARADIGMA.**

Son todos los adeptos al viejo paradigma que eligen adoptar un nuevo paradigma en sus comienzos. Deben ser muy valientes, porque la evidencia proporcionada por el nuevo paradigma no es suficiente para que ellos deban cambiar.

La persona que adopta un nuevo paradigma en sus comienzos, generalmente debe hacerlo desafiando la evidencia proporcionada por las soluciones existentes, debe tener fe

en que el nuevo paradigma tendrá éxito frente a los múltiples problemas que enfrentará sabiendo solamente que el viejo paradigma en ocasiones falló.

Sólo teniendo fe se puede tomar este tipo de decisión; la característica de un auténtico pionero de paradigmas es la valentía y la confianza en su propio juicio.

**La gente que crea nuevos paradigmas generalmente es foránea.** No son miembros de la comunidad de los paradigmas establecidos, pueden ser jóvenes o viejos, la edad no es importante; pero, lo que es evidente es que no están comprometidos con los antiguos paradigmas y por lo tanto, no tienen nada que perder creando los nuevos. Esto significa que, si desean encontrar nuevos paradigmas en su campo de trabajo deben mirar más allá del centro, hacia la periferia, porque casi siempre las nuevas reglas se escriben en los márgenes, así empezó XEROX, las computadoras Apple, el movimiento Feminista, todos en el margen.

**Actitudes y Paradigmas.** Nuestras actitudes personales están estrechamente relacionadas con los paradigmas; sin embargo, son éstas, y no nuestros paradigmas, las que determinan nuestra voluntad de cambio. Las actitudes son una combinación de nuestras personalidades y experiencias individuales que también evolucionan, pero a diferencia de los paradigmas, que son grupos de reglas, las actitudes son más confusas y por consiguiente, más difíciles de cambiar.

Los paradigmas actúan como filtros, en tanto que las actitudes colorean y matizan la forma de ver las cosas. En sentido literal, nuestras actitudes indican cómo utilizamos nuestros paradigmas. Por esta razón, cuando observamos el cambio, es necesario considerar las reglas que empleamos para comprender el mundo y las actitudes que hemos desarrollado a lo largo de la vida.

**Los paradigmas son comunes.** Los encontramos en todos los aspectos de nuestras vidas ya sea en lo profesional, lo personal, lo espiritual o lo social.

*Uno puede elegir cambiar sus reglas y reglamentos, los seres humanos no estamos programados genéticamente para mirar al mundo de una sola manera.*

---

---

## SEMANA 3, UNIDAD I

### TEMA 3: ENFOQUES MODERNOS DE LIDERAZGO.

---

---

#### NUEVOS ENFOQUES DE LÍDER

Es reconocida la importancia del liderazgo como tarea y capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección en cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas

La necesidad del liderazgo y de nuevos enfoques.

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas.

#### EL LÍDER CENTRADO EN PRINCIPIOS

La mayoría de las personas trata de administrar su tiempo basándose en prioridades. La gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal.

El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. Stephen Covey autor del bestseller **“Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”** invita a poder centrarnos en nuestra vida y liderazgo en principios que perduran en el tiempo.

Para ello, demuestra que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.

Las organizaciones deben ser guiadas por líderes centrados en principios ya que los principios correctos son como brújulas y siempre señalan el camino.

## ¿Qué son los principios?

Son verdades profundas, fundamentales de aplicación universal y a los que nos queremos referir son la Integridad, rectitud, honestidad, dignidad humana, el servicio, la calidad o excelencia. No cambian con el tiempo, han existido, y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación.

Se pone en práctica de adentro hacia fuera en cuatro niveles:

- **Personal:** Mi relación conmigo mismo.
- **Interpersonal:** Mis relaciones e interacciones con los demás.
- **Gerencial:** Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
- **Organizacional:** Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, construir equipo, resolver problemas, crear estructura, estrategias y sistemas acorde a ello.

Los principios, de acuerdo a Stephen R., son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, pues los principios son el territorio. Uno de los principios más importantes es la ley de la cosecha. Bastaría para comprenderlo preguntarnos lo siguiente: ¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo?

Stephen R. plantea características de las personas centradas en principios:

1. Son más flexibles y espontáneas.
2. Sus relaciones con los demás son más fecundas y gratificantes.
3. Son más sinérgicas.
4. Aprenden continuamente.
5. Se vuelven más propensas a contribuir.
6. Obtienen resultados extraordinarios.
7. Desarrollan un saludable sistema inmunitario psicológico.
8. Fijan sus propios límites.
9. Llevan una vida más equilibrada.
10. Se sienten más confiadas y seguras.
11. Son más capaces de hacer coincidir lo que pregonan con lo que realizan.
12. Se concentran en su círculo de influencia.

13. Cultivan una rica vida interior.
14. Irradian energía positiva.
15. Disfrutan más de la vida.

En el mismo sentido las características distintivas de los líderes centrados en principios, serían las siguientes:

1. Aprenden continuamente.
2. Tienen vocación por servir.
3. Irradian energía positiva.
4. Creen en los demás.
5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
6. Ven la vida como una aventura.
7. Son sinérgicos.
8. Se ejercitan para la autorrenovación.

### **LÍDER TRANSFORMADOR**

Es la persona que infunde valores a la organización y explica los por qué y para qué de la acción directiva.

Lo esencial en el líder Transformador es:

- Su trato personalizado.
- Comunica altas expectativas.
- Estimula valores en sus seguidores.
- Persigue objetivos de largo alcance.
- Ayuda a sus seguidores a descubrir su potencial intelectual y afectivo.

### **Características**

- Rigor analítico (va al origen de los problemas).
- Conflicto creativo (afrenta el conflicto facilitando su solución creativa y enriquecedora).
- Trabajo en equipo (busca sinergia y complementariedad).
- Actitud de servicio (pone a disposición su formación y talento).
- Filosofía personalista (está de acuerdo con lo que él es y se proyecta en esta dimensión luchando por sus ideales).
- Compromiso pedagógico (se educa para educar e identificar los talentos de sus seguidores).

- Realista y práctico (fiel a sus valores: Los practica activamente. El ejemplo es una de sus notas más características).
- Buen comunicador.
- Prescindible (sabe y acepta que él mismo no es imprescindible).

### ¿Puedo ser un líder transformador?

Según el filósofo americano L. Ronald Hubbard, puede ser un líder alguien que puede asumir **responsabilidad** por su esfera de influencia. Responsabilidad es un concepto que incluye mucho más que solo cumplir con las tareas que alguien nos asigna. En su sentido más amplio es el reconocimiento de ser causa y fuente de nuestra realidad y como consecuencia, nosotros creamos la situación y el mundo en que vivimos. Al asumir esta definición de responsabilidad, también estamos aceptando que de nosotros depende crear unas condiciones mejores y que para eso estamos dispuestos a emprender las acciones necesarias para lograrlo. Ser un líder implica saber que eres responsable y actuar así en tu vida... **ser un líder** también requiere de gran **capacidad creadora**, pues así puede dar vida a grupos, ideas, organizaciones y a sí mismo. En cada momento y en todo lugar.

Otras importantes virtudes para ser un líder transformador son la capacidad de generar **empatía**, buscar y **lograr acuerdos** y mantener una **comunicación efectiva** con sus seguidores. Finalmente, ser un líder requiere conocer y practicar a fondo la ética, definida como hacer lo que es correcto o lo que construye para la mayoría de las áreas de la vida con el propósito de estar construyendo y no destruyendo. Con todo este arsenal de virtudes para ser un líder alguien debe ser capaz de "poner orden", en su propia vida "y luego hacer que este orden fluya hacia otros perímetros mas allá de la persona en "sí". Esto incluye su familia, grupo, ciudad, país o mundo. Cuando pasa esto, las cosas funcionan mejor y la vida y el mundo son mejores. Esto es ser un líder realmente transformador.

### EL LÍDER DE CAMBIO

Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio.

#### Características

- Identifica y da a conocer a los empleados el cambio que se va a producir en la organización.
- Vincula el cambio a las nuevas tareas que se deben emprender en la organización y en las áreas de trabajo.
- Determina los objetivos del proyecto de cambio.

- Hace un seguimiento del cambio y elabora informes sobre los progresos.
- Ayuda a que el cambio sea tangible, real.
- Identifica a los aliados que impulsarán la iniciativa de cambio.
- Ayuda a desarrollar la argumentación para el cambio. ¿Por qué es necesario el cambio?
- Crea un entorno que facilite la libre circulación de ideas e información para que se generen conocimientos comunes, credibilidad, respeto y confianza.

#### **En su desempeño**

- Fijan el rumbo a seguir en el cambio.
- Identifican y resuelven las resistencias que se pueden presentar.
- Aseguran el compromiso, utilizando recompensas y presiones para conseguir apoyos.
- Proporcionan apoyo claro comprometiendo los adecuados recursos del tipo y grado apropiado
- Controlan y hacen un seguimiento de los progresos.
- Forjan patrocinadores adicionales y desarrollan agentes de cambio.
- Crean equipos.
- Transfieren conocimientos y capacidades.
- Proporcionan una comunicación activa.
- Permanecen visibles desde el primer día hasta el último.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores.

Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programa para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones.

## LÍDERES EFECTIVOS

Siguiendo a Covey, se pueden reconocer los siguientes niveles de efectividad:

- **La efectividad personal**, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo;
- **La efectividad interpersonal**, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás;
- **La efectividad gerencial**, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; y
- **La efectividad organizacional**, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

La gente eficaz organiza su vida y relaciones basándose en principios: normas de validez universal. El liderazgo será la habilidad de aplicar estos principios a las situaciones diarias, lográndose así calidad productiva y relaciones fructíferas para todos.

## SER PROACTIVO

La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad.

Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta. Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana.

Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad

interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas.

Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes:

Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.

- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

---

---

## SEMANA 4, UNIDAD I

### TEMA 4: VISIÓN DE FUTURO.

---

---

#### PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE UN DESAFÍO INNOVADOR

*El éxito es consecuencia de una imagen positiva de su futuro.*

Es importante pensar en el futuro pues es que allí es donde pasaremos el resto de nuestra vida, pero para muchas personas esas son sólo palabras y terminan absorbidas por el presente o piensan en el futuro pero no hacen nada al respecto. Los problemas del presente resultan tan abrumadores que pareciera casi inútil pensar en el futuro. Pero es esencial que pensemos, soñemos y que podamos visualizar nuestro futuro sobre todo en tiempos difíciles.

Una actitud positiva respecto al futuro es el arma más poderosa que podemos tener para producir cambios. Una actitud positiva al pensar en el futuro puede aplicarse para que nuestras organizaciones, nuestras familias y nuestras vidas alcancen su plenitud total.

Las naciones al comenzar su ascensión a la cúspide no contaban con los recursos, ni con las personas ni con una ventaja estratégica, es decir, vencieron a pesar de los obstáculos, lo que si tenían era una visión de futuro, el ingrediente clave no es el primero, ni el único pero sí el más importante, las naciones que cuentan con una visión de futuro, tienen una ventaja.

Es esencial el tener aún algo importante por realizar, tener una visión positiva de nuestro futuro, el futuro es lo que da significado a la vida. La probabilidad de lograr y plasmar en la realidad una visión depende grandemente de los detalles y contrastes que vemos en ella. Por tanto, es crucial poder identificar y esbozar la forma cómo se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción.

#### ¿QUÉ ES UNA VISIÓN DE FUTURO?

*Una visión es un sueño en acción. Lo importante es lo que aspira a ser y no lo que tiene que hacer.*

- a) **Es la capacidad de ver más allá** -en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar -ver con los ojos de la mente- en términos del resultado final que se pretende alcanzar.
- b) **Es una imagen mental viva**, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

Formular y definir una visión es, en cierta forma, un proceso similar al que desarrolla el pintor que primero ve con los ojos de la imaginación. lo que habrá de plasmar en su lienzo, o el genio musical, en su pentagrama.

- c) **Es un proceso que toda persona**, que toda organización debiera aplicar. La visión no sólo incorpora lo que uno se propone hacer y el lugar para ello, sino la forma como se intentará lograrlo.

## IMPORTANCIA

- a) **Es fuerza vital.** La visión es vital para la gerencia y para su liderazgo, porque bien definida, dirigida y comunicada a los demás, motiva a éstos para cumplir la razón de ser de la organización. Es el ímpetu fundamental que dinamiza a las personas. Sin ella, las personas tienen escasa inspiración para rendir al máximo, y carecen de las ideas unificadoras que ayudan a los miembros de las organizaciones a unir sus esfuerzos con el fin de alcanzar metas comunes que parecen imposibles.
- b) **Es crítica para el éxito.** Una visión de futuro es de máxima importancia para el éxito empresarial en el actual competitivo ambiente de los negocios. Los ejecutivos en todos los niveles deben trabajar conjuntamente y tener una clara y funcional visión estratégica.

Deben tener una objetiva comprensión de esa visión y poder comunicarla efectivamente a cada miembro de la organización.

- c) **Es herramienta de alta dirección.** Los directivos, por medio de su personal, definen y construyen un futuro de la empresa en la forma como esa gerencia quisiera que fuera.

Esto implica que la visión debe fundirse con la cultura organizacional, todo lo cual dependerá del liderazgo que ejerzan quienes se encuentren en las posiciones directivas.

Por la importancia que ha adquirido la visión como factor integrador y de resultados entre las organizaciones, ya se plantea una ingeniería de visión, cuyo objetivo es especificar un proceso para definir la visión de una empresa y también un modelo para comunicarla a la organización. Esta ingeniería de Visión pretende asegurar que una organización la incorpore a su cultura organizacional y la convierta en propia, incluyendo valores y conceptos que conformen una imagen clara y total de lo que son y se pretende alcanzar.

## PROPÓSITO DE TENER UNA VISIÓN.

*Las visiones compartidas impulsan a la gente a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de las visiones.*

- a) **Marco de referencia.** El propósito de tener una visión de futuro es hacer que su contenido llegue a formar parte de la cultura personal y organizacional, proporcionando así un marco, tanto para establecer los objetivos estratégicos como para formular los planes que lleven a la consecución de esos objetivos.
- b) **Guiar los esfuerzos.** Una visión ayuda a ganar un sentido de enfoque y disfrutar de una sensación de orientación de existencia de finalidad. Impide que la gente se distraiga o se desvíe. Ayuda a concentrar energías y recursos. No se pierde tiempo, dinero ni esfuerzos en cosas que no están relacionadas con las aspiraciones fundamentales. Es como una creencia auto impuesta.
- c) **Motivar e integrar grupos.** Bajo este concepto la comunicación de la visión es tan importante como su formulación, por lo que ambas debieran plantearse clara y formalmente como parte del esquema estratégico, considerando que el receptor inmediato es el personal de la empresa. Una visión, en especial la que se expresa a través de una imagen, produce un sólido impacto sobre el impulso de la gente para lograrla en forma exitosa.

## **CARACTERÍSTICAS DE UNA VISIÓN**

La visión es un producto de la imaginación creativa. Una visión no se puede expresar nunca en cifras, las cifras son resultado de haber logrado los objetivos propuestos. Por ello, no son parte de una visión y sería un error incluirlas. Una Visión incluye interrogantes e inquietudes como éstas: ¿Cuáles son las creencias, características fundamentales o principios que la persona o empresa defiende? (Valores). ¿Qué es la empresa ahora y qué aspira a ser? (Misión). ¿Con qué está comprometida y hacia dónde se dirige? (Metas). Las respuestas a estas interrogantes constituyen los elementos esenciales de la visión, y debe apreciarse desde una perspectiva muy amplia.

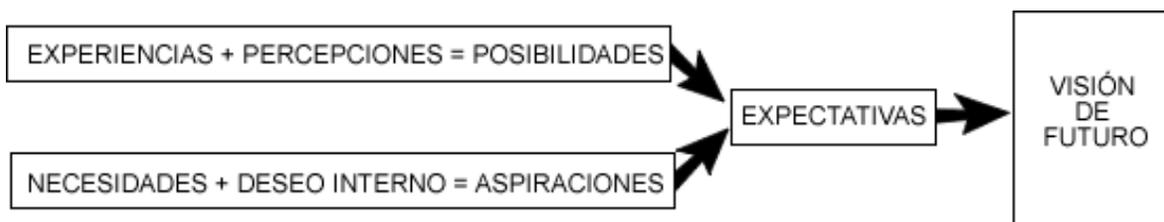
### **Las características de una visión son:**

1. **Liderazgo.** Una visión debe ser formulada por líderes, no son formuladas por las masas, los buenos líderes hablan, escuchan y exploran a su gente; entonces, es responsabilidad del líder elaborar una visión de futuro coherente y convincente.
2. **Apoyo y comunidad.** La visión de futuro formulada por el líder debe ser compartida por su equipo y éste debe estar de acuerdo con darle apoyo, si el líder logra ese apoyo, habrá logrado una comunidad con visión de futuro. Para las organizaciones el compartir una visión de futuro genera un sentido de dirección y luego el proceso de toma de decisiones mejora notablemente porque toda decisión será evaluada a partir de esa visión de futuro.

3. **Amplia y detallada.** Para que una visión de futuro sea exitosa debe ser amplia y detallada, las generalidades no bastan. Por ejemplo, .queremos ser los mejores., .estar a la vanguardia., son lindas palabras pero no representan una visión de futuro, debe decirse qué, cómo, cuándo y porqué, para que cada uno de los miembros de la organización, de la comunidad encuentre su lugar y sepa como contribuir, como participar.
4. **Positiva y alentadora.** La visión de futuro debe ser muy positiva y tremendamente alentadora, debe ser de largo alcance, debe desafiar a todos y a cada uno de nosotros a crecer y a superarnos más allá de nosotros mismos, debe justificar el esfuerzo. Es mejor pecar de grandioso que quedarse demasiado corto.
5. **Largo plazo.** El común de la gente carece de una clara visión de lo que quiere llegar a ser en el largo plazo, y por lo general se limita a períodos sumamente cortos, teniendo así un alcance limitado que es la antítesis de la visión estratégica que requieren las personas exitosas en un mundo global. En cuanto al tiempo que abarca una visión, la mayoría de la gente nunca es capaz de abarcar un período mayor de 3 meses.

### DINÁMICA DE LA VISIÓN

El desarrollo de la visión empieza en la mente del individuo con el Modelo Mental elaborado en él, desde sus experiencias, percepciones y expectativas del mundo. Podemos decir que lo que creemos, crea lo que somos y lo que pensamos es lo que creemos. Nuestras experiencias colorean nuestras percepciones que a su vez, modelan nuestras expectativas del mundo. Sabemos que pocos logran viajar pero, la mayoría puede leer y escuchar y así percibir el mundo exterior. Las percepciones influyen a las personas tanto como sus experiencias directas. Las expectativas aumentan o disminuyen de acuerdo con la motivación del individuo a comprender situaciones más allá de su entorno inmediato.



Luego, una visión una vez establecida, instala la disciplina y el compromiso para hacer realidad lo soñado. Una visión de futuro ayuda a enfocar lo que somos, facilita lo que hacemos para tener lo que queremos en la vida. Esto lo conseguimos con el ejercicio

constante de la visualización, técnica en la que se usa la imaginación para crear mentalmente una imagen convincente de lo que uno desee de la vida o del futuro.

## **EFFECTOS DE UNA VISIÓN**

Una buena visión conduce al logro de importantes ventajas competitivas. Formular el futuro implica un minucioso examen de sí mismo y de la organización frente a su competencia, sus clientes, las entidades reguladoras, su propia cultura y ante todo, compararse entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el tiempo. Todo esto, frente a su capacidad de respuesta, bien se trate de infraestructura, de tecnología o de talento humano.

Una de las primeras medidas que los líderes deben tomar para mejorar su eficacia es visualizar lo que pretenden lograr. La visión estratégica, es un elemento integrador entre quienes forman el cuerpo directivo de una organización. El tratamiento que se le da a la visión tiene en primer término, el propósito de resaltar la labor de equipo que debe cultivarse entre el personal de una empresa, a partir de la integración del cuerpo directivo. La visión constituye la declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una persona u organización. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Para ello, debe ser indicativa, de una comprensión clara del lugar que se ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro.

Una visión estratégica - amplia en tiempo y alcance - claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir dos funciones vitales:

- a. **Establecer el marco de referencia** para definir y formalizar la misión y los objetivos fundamentales. Es decir, establece el criterio rector para una Planeación Estratégica.
- b. **Inspira, motiva, integra** y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser -misión- personal o de la organización.

La parte más difícil relacionada con una visión es transmitirla a toda la organización, de manera que la gente cultive un profundo compromiso de logro y de llegar al destino contemplado en la visión. Las características esenciales deberán ser la sencillez y la facilidad para comprenderla, de lo contrario el personal no la seguirá.

**ROL DE LOS VALORES:** En momentos difíciles serán nuestros valores los que nos sacarán adelante. Los valores determinan la rectitud de los objetivos, sin valores podríamos

concebir una visión inmoral o poco ética, los valores nos protegen contra esos riesgos. Pero, aunque son esenciales para lograr los objetivos, no pueden señalar el camino, sólo puede hacerlo una visión de futuro.

### **VISIÓN DE FUTURO + CONVICCIÓN DE LOGRO = PODER EN SUS MANOS**

Con esta poderosa herramienta podremos introducir grandes cambios en nuestras vidas y entorno. Todos tenemos la capacidad de contribuir con algo al universo, y si descubrimos esa misión lograremos con la fuerza de una visión definir nuestro destino.

Recuerden.

Una visión de futuro sin acción es sólo un sueño.

Una acción sin visión de futuro carece de sentido.

Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo.

(Joel Barker)

# UNIDAD II

## LIDERAZGO Y ACCIÓN

### CAPACIDAD

- Desarrolla sus habilidades asertivas, interactúa y se comunica de manera eficiente.
- Establece diferencias entre equipos y grupos, e identifica los roles y tipos de equipos.
- Conoce y valora la importancia de las herramientas de gestión.

### CONTENIDOS PROCEDIMENTALES

- Reconoce, analiza y compara la importancia de la comunicación y sus tipos.
- Identifica barreras de comunicación y aplica técnicas de retroalimentación para el logro de la comunicación efectiva.
- Identifica, analiza y compara las conductas socialmente habilidosas. Plantea soluciones a conflictos utilizando diferentes técnicas de comunicación asertiva.
- Analiza las características más resaltantes de la sinergia.
- Identifica las características para formar equipos de alto rendimiento y autoadministrados.
- Elabora cuadros comparativos entre los diferentes tipos de equipos.
- Analiza las características más resaltantes de renovación personal.
- Reconoce y explica el coaching y empowerment como herramientas de gestión.

### CONTENIDOS CONCEPTUALES

**TEMA 5:** COMUNICACIÓN EECTIVA.

**TEMA 6:** EXAMENES PARCIALES AV1.

**TEMA 7:** HABILIDADES SOCIALES.

**TEMA 8:** TRABAJO DE EQUIPO; SINERGIA.

**TEMA 9:** HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

---

---

## SEMANA 5, UNIDAD II

### TEMA 5: COMUNICACIÓN EFECTIVA.

---

---

¿Qué es la comunicación?

La comunicación es transferencia y comprensión de significados.

Desde el punto de vista del liderazgo es el medio del que se valen los administradores para transmitir y recibir información. Es un intercambio de información que exige retroalimentación.

#### Elementos esenciales del Proceso de Comunicación:

Emisor  
Receptor  
Medio  
Retroalimentación

En el proceso de comunicación debe darse la **transferencia** de información, ideas, caso contrario la comunicación no se ha llevado a cabo. La comunicación implica la **comprensión** de significados. Para que una comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender, sólo así se podrá hablar de comunicación efectiva.

La comunicación efectiva: Se da cuando existe un claro entendimiento de los mensajes, es decir, cuando hay una igualdad entre la intención del mensaje del emisor y la interpretación del mensaje por parte del receptor.

#### Niveles de la Comunicación Efectiva



Abarca la **comunicación interpersonal** y la **comunicación organizacional**, siendo la primera la que se da entre dos o más personas, mientras la segunda involucra todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización.



### **Funciones de la Comunicación:**

1. Para controlar el comportamiento de los miembros de diferentes maneras facilitando la integración y coordinación de actividades.
2. Fomentar la motivación pues a través de ella se brinda reconocimiento y permite aclarar aquello que no se está haciendo bien.
3. Permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades.
4. Se proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para realizar el trabajo. Permite traducir los planes y objetivos a un lenguaje que conlleve a la acción de los empleados y, por otra, proporciona la necesaria ligazón para conducir a la empresa en una dirección común.

En la **comunicación interpersonal**, podemos utilizar diferentes medios, puede ser oral: cara a cara, por teléfono, dirigiéndose a todo un auditorio o sólo a un sujeto, conferencias por computadora, escrita; memos, comunicados, vía electrónica etc.

Los gerentes deberán evaluar y escoger el método que se ajuste mejor a las necesidades del transmisor, las características del mensaje, características del canal y las necesidades del receptor.

La comunicación no verbal es la comunicación transmitida sin palabras. El lenguaje corporal se refiere a los gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado y la entonación verbal es el énfasis dado a las palabras o frases, que transmiten significado

## **Barreras a la comunicación interpersonal efectiva**

**Filtrado:** Es la manipulación deliberada de la información para que parezca favorable al receptor.

**Emociones:** Es la manera en que se siente el receptor al recibir el mensaje pues este influye en el momento de interpretarlo.

**Sobrecarga de Información:** Se produce cuando la información con la que contamos excede nuestra capacidad de procesamiento.

**Defensa:** Si las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua.

**Lenguaje y/o Jerga:** Las palabras tienen distintos significados para diferentes personas. Utilización de lenguaje técnico que sólo comparte un grupo limita la comunicación.

**Cultura Nacional:** Las diferencias culturales pueden afectar la manera en la que un gerente decide comunicarse.

Para vencer las barreras que atentan con la comunicación efectiva;

**Utilice retroalimentación:** Incluye métodos más sutiles que plantear preguntas directas o hacer que el receptor resuma el mensaje. Hay que estar atentos a las señales no verbales.

**Simplifique su lenguaje:** Elegir palabras y estructurar sus mensajes de maneras que sean claros y comprensibles para el receptor. Recuerde, la comunicación efectiva se logra cuando el mensaje se recibe y se entiende.

**Escuche activamente:** Escuchar el significado completo de un mensaje sin hacer juicios ni interpretaciones prematuras..La escucha activa, mejora al desarrollar empatía con el transmisor. Recuerde y trabaje sobre el quinto hábito de Covey "**primero comprender y después ser comprendido que es la ESCUCHA**".

Limite las emociones ya que sin el autocontrol apropiado hay más posibilidades de malinterpretar los mensajes.

Lo anteriormente expuesto podemos sintetizarlo en dos técnicas para lograr la Comunicación Efectiva:

1. **Lograr sintonía comunicativa:** Ya que todos adicionalmente nos comunicamos .no verbalmente. Correspondencia entre el mensaje verbal y no verbal y
2. **Escuchar de Verdad:** Es uno de los principales modos con que transmitimos aceptación y respeto, al ser capaces de escuchar sin aconsejar, discutir, convencer.

Escuchar con atención significa percibir no sólo las palabras que el interlocutor utiliza, sino también toda gama de señales que transmite.

La **Comunicación Organizacional** se describe como formal o informal calidad



**Comunicación Formal:** Es la comunicación que sigue la cadena oficial de mando i que alguien requiere para realizar un trabajo.

**Comunicación Informal:** Es la que no está definida por la jerarquía estructural de la organización, satisfacen una necesidad de interacción social y son canales alternativos a menudo más rápidos y eficientes que la comunicación formal.

### **Flujo de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional fluye en diferentes direcciones

- **Comunicación descendente:** La que fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores. De un gerente a los empleados. Hay que establecer sistemas de retroalimentación
- **Comunicación ascendente:** Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la cadena jerárquica. De los empleados a los gerentes
- **Comunicación horizontal o lateral:** Se lleva a cabo entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico organizacional
- **Comunicación diagonal:** Comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales
- **Redes de comunicación:** Variedad de patrones de los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional

### **Importancia de la comunicación efectiva en las Organizaciones**

1. Las habilidades de comunicar, entre otras, garantizan el buen paso de la teoría a la práctica.

2. Refuerzan las funciones de liderazgo al cumplir objetivos
3. Es a partir de la definición de objetivos claros que resulta efectivo la aplicación del proceso de comunicación.
4. Las técnicas de comunicación son útiles pero hay que saber adaptarlas a las distintas situaciones. La retroalimentación es básica.
5. Es fundamental en todo proceso de comunicación, la autoconciencia y autocontrol.



**Fuente:** Administración. Robbins /Coulter. Adaptado por: Y. Valle

**Quinto Hábito de S. Covey: Procure primero comprender y después ser comprendido.** Se refiere a ESCUCHAR:

¿Escuchamos con la intención de comprender? ¿O preparamos nuestra contestación? Por no hablar de que muchas veces ni siquiera escuchamos, sea con la intención que sea. La vida es interacción y la comunicación verbal la forma más común en que los humanos nos expresamos. Aprendamos a escuchar con calidad para comprender, luego desde esa comprensión procuremos hacer que nos comprendan.

Este hábito trata del ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire".

Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

### **Se requiere tremenda energía para comprender, para oír en lugar de hablar.**

La mayoría de las personas desean ser comprendidas. Tratar de comprender primero es un cambio del paradigma. Cuando se comprende a las personas, estas se relajan, se abren, bajan sus defensas. Tratar de comprender primero requiere energía, gran cantidad de energía. La tendencia natural en la generalidad de las personas es dar recetas basadas en su propia autobiografía, proyectarse.

### **Si Ud. responde a la necesidad humana de ser comprendido, también satisface la necesidad humana de ser apreciado.**

Comprenda la posición de la otra parte. Así la gente se sentirá validada y reafirmada como ser humano, se sentirá apreciada. Trate de describir el punto de vista de la otra parte tan bien o mejor que ella misma, luego trate de hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.

Tratar primero de comprender involucra un cambio muy profundo en el pensamiento.

Generalmente queremos ser comprendidos. La mayoría de las personas no escucha con la intención de comprender; escuchan con la intención de responder.

A menudo nuestras palabras comunican cuestiones determinadas, pero tras ellas existe otro mensaje muy distinto. Cuando no nos atrevemos a preguntar algo directamente acostumbramos a dar rodeos con el fin de que se plantee la cuestión que de verdad nos interesa. Algo parecido pasa con nuestros sentimientos: normalmente las palabras se encargan de disfrazarlos para evitar nuestra vulnerabilidad.

### **Principios de Comunicación Empática**

- Carácter y comunicación.
- Escucha empática.
- Diagnosticar antes de prescribir.
- Eliminar términos autobiográficos.
- Comprensión y percepción.
- Después procure ser comprendido.
- De persona a persona.

Un hábito poco corriente es el de comprender a los demás y después hacerse comprender. Para lo primero no basta con abrir bien las orejas, hay que abrir también los ojos y, sobre todo, la mentalidad.

Él auténtico receptor se olvida de autobiografiar y se abre a la comprensión de otra realidad. Es un acto de generosidad que procura confianza a nuestro interlocutor.

Antes de aconsejar a los demás es necesario entender qué es lo que realmente le pasa al otro, escuchar sin pensar en nosotros mismos nos facilita la comprensión de una realidad distinta a la propia.

## **LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN**

No hay liderazgo sin comunicación, de hecho podríamos llegar a afirmar que no existe interacción humana sin comunicación, tanto si ésta es o no verbal cualquier tipo de relación se basa en la comunicación, la necesidad de transmitir un mensaje lleva en cierta manera implícito que exista alguien con la capacidad de entenderlo.

El líder como cabeza de un grupo debe de ser capaz de transmitir la información de manera que esta sea accesible al grupo o sociedad sino que además debe de jugar con aspectos de la misma que transmitan y refuercen valores al grupo.

La comunicación debe aportar información, motivación, reforzar la pertenencia al grupo, debe de ser integradora y a su vez reconocer la individualidad de los individuos dentro de la sociedad o microsistema social, por tanto podríamos usar ese viejo tópico de que es tan importante lo que se dice como la forma de como se dice, esta importantísima función del lenguaje debe en todo momento ir reforzada por una comunicación no verbal (postura, gesto, etc.) que refuerce el mensaje.

El líder por tanto debe de ser un comunicador impecable, que constantemente refuerce su faceta comunicadora, que estudie el lenguaje del grupo y sus peculiaridades, que domine el mensaje en todas sus facetas y que emplee la comunicación tanto ascendente como descendente no solo para hacer fluir las ideas dentro del grupo sino que además le sirva para consolidar su posición dentro del mismo.

---

---

**SEMANA 6, UNIDAD II**

**TEMA AV1: EXAMENES PARCIALES**

---

---

EXAMEN	FECHA
AV1	
AV1E	

---

---

## SEMANA 7, UNIDAD II

### TEMA 7: HABILIDADES SOCIALES.

---

---

#### ASERTIVIDAD Y MANEJO DE CONFLICTOS

#### HABILIDADES SOCIALES

Una de las partes más importantes de nuestra vida son las relaciones sociales. En cada una de las cosas que hacemos hay un componente de relaciones con los demás que determina en gran medida (facilitando o entorpeciendo) nuestra búsqueda de la felicidad.

Es creencia común que la simpatía y el atractivo social de algunas personas es innato. Sin embargo, está claro que es algo que se adquiere a través de experiencias que los van modelando hasta hacerlos expertos en estas habilidades.

No podemos escapar de los efectos de las relaciones sociales, ya sea en nuestro lugar de trabajo, de estudios, en nuestra propia familia. Una interacción placentera en cualquiera de estos ámbitos nos hace sentir felices, desarrollando nuestras tareas con mayor eficacia. De hecho, una baja competencia en las relaciones con los demás puede llevar al fracaso en un trabajo, los estudios o en la familia.

#### **Definición de habilidad social:**

Según Caballo (1986): "La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas."

Las habilidades sociales están orientadas a un objetivo. Este puede ser de varios tipos:

- a) Objetivos materiales - Efectividad en los objetivos (Ej. conseguir que nos aumenten el sueldo).
- b) Objetivos de mantener o mejorar la relación - Efectividad de la relación (Ej. no tener un conflicto con el jefe).
- c) Objetivo de mantener la autoestima - Efectividad en el respecto a uno mismo (Ej. no sentirnos inferiores si no nos lo conceden ni criticarnos por ello).

## **Condiciones que afectan las habilidades sociales**

Aunque es en la infancia donde aprendemos en mayor medida a relacionarnos con los demás, es un proceso que se da continuamente durante toda la vida. Las razones por las que una persona puede no ser habilidosa socialmente se pueden agrupar en dos categorías:

- a) La persona nunca las ha aprendido porque no ha tenido un modelo adecuado o no tuvo un aprendizaje directo. Ejemplo alguien que se cría en una casa muy rígida donde la única opinión válida fue la del padre. Posiblemente nunca aprendió a expresar su opinión ante un tema concreto y sienta ahora mayor temor a hacerlo. Otro ejemplo es el de una persona que estudio en un internado femenino durante toda su infancia y adolescencia, y ahora tiene dificultad al comunicarse con el sexo opuesto, ya que nunca tuvo oportunidad de practicar esta habilidad.
- b) Estas habilidades existen, pero hay factores que inhiben o interfieren con las conductas. Un ejemplo de esto podría ser los pensamientos negativos. (No me van a conceder el aumento de sueldo). que interfieren con la ejecución puesto que generan ansiedad o nerviosismo. En nuestra sociedad es común el llamado "miedo a hablar en público", que no es sino un déficit en la ejecución de una conducta debido a los pensamientos negativos que interfieren.

## **Recomendaciones para mejorar nuestras habilidades sociales**

Las habilidades sociales, como cualquier otra competencia humana, pueden mejorarse a través de un aprendizaje adecuado. Estas páginas no pretenden un entrenamiento exhaustivo, el cual necesita la práctica de unos ejercicios y la guía de un profesional.

Sin embargo vamos a intentar dar una serie de indicaciones sobre lo que es y lo que no es una conducta socialmente habilidosa, para que usted pueda descubrir qué es lo que falla en sus relaciones sociales. Si usted encuentra que tiene grandes dificultades con respecto a estas conductas, acuda a un psicólogo para realizar un entrenamiento.

Expondremos en este espacio un análisis de los elementos que componen las conductas habilidosas para que usted pueda explorar esos mismos comportamientos en la vida diaria:

### **La mirada**

Podemos definir una mirada como el mirar a una persona a los ojos o a la zona superior de la cara (zona que rodea los ojos). No es ningún secreto que las miradas son un canal de

información paralelo al lenguaje hablado y hay que saber utilizarlas para que los dos canales estén sincronizados.

La forma en que miramos es muy importante en la interacción con los demás. Tanto que puede afianzar, quitar importancia o desmentir aquello que nuestros labios están diciendo.

Si miramos a nuestro interlocutor es un indicativo de que nos interesa. Sin embargo hay que tener en cuenta que un exceso de contacto ocular (fijo y continuo) puede resultar molesto a nuestro interlocutor.

Si retiramos la mirada estamos indicando desinterés, timidez, sumisión o sentimientos de superioridad.

Son muchos los estudios que indican que la gente que mira más es vista como más agradable (un extremo de esto son los enamorados, donde se da la mayor frecuencia de contacto ocular).

### **La distancia interpersonal**

El término proxémica es el que el antropólogo Edward Twitchell Hall, propuso para referirse al estudio del uso y percepción del espacio social y personal, dentro del contexto cultural, para referirse a la "distancia interpersonal" que mantenemos cada uno de nosotros con los demás.

Hall notaba que la distancia social entre la gente, esta generalmente correlacionada con la distancia física y describía cuatro diferentes tipos de distancia:

1. Distancia íntima (0-50 cm): En esta la persona se sitúan en las personas amadas y familiares.
2. Distancia personal (50-125 cm): Es el espacio personal de cada uno, una especie de esfera protectora que nos gusta mantener entre nosotros y el resto de los individuos.
3. Distancia social (1,25-3,5 m): Distancia que se usa para trabajar en equipo o en relaciones sociales ocasionales.
4. Distancia pública (más de 3,5 m): Distancia que nos gusta mantener con los desconocidos (P. Ej. Al caminar por la calle).

Hay situaciones en las que no se respetan estas distancias o la persona se sitúa en una distancia que no le corresponde, entonces nos sentimos incómodos. Esto se produce tanto si un desconocido se sitúa en nuestra distancia personal como si una persona muy

cercana (Por ejemplo nuestra pareja) se mantiene alejado de nosotros y evita el acercamiento.

**La postura:** La postura de nuestro cuerpo es algo que nuestro interlocutor percibe a simple vista y que conlleva un mensaje.

**Cruzar los brazos** El tener los brazos cruzados se ha asociado con una actitud defensiva, mientras que la distensión de los brazos transmite una actitud confiada. Si conversamos con alguien que mantiene sus brazos cruzados puede indicarnos que la persona no pretende cambiar sus planteamientos.

Son muchos los aspectos posturales que se han asociado con un mensaje. La inclinación de nuestro cuerpo hacia el interlocutor suele ser interpretado como muestra de atención y acercamiento, mientras que estar echado hacia atrás en la silla indica desinterés o rechazo.

## **ASERTIVIDAD**

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, consideramos que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

La Asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta. La asertividad la podemos definir como la facultad que tiene un individuo para defender sus derechos personales, sin transgredir los derechos de los demás.

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas.

Hay muchas técnicas para ser asertivos. Una de las técnicas que mejor funcionan es desarmar antes al otro con un cumplido o un reconocimiento de su labor, de su persona o de su tarea, para después pasar a expresar lo que necesitamos. Vamos a ver un ejemplo ilustrativo de lo que queremos decir:

- Esposa: "Paco, ¿podrías ir a recoger a los niños al colegio?, tengo aun que preparar la lección para mañana y creo no me dará tiempo."

- Esposo: "Lo siento María, pero acabo de volver del trabajo y estoy muy cansado, ve tú."
- Esposa: "Sé que estás muy cansado, normal porque te esfuerzas mucho en tu trabajo. Tu jefe debería de darse cuenta de eso y no cargarte con tantas tareas.

Pero te pido el favor de que recojas a los niños, ya que tengo que hacer este trabajo para mañana. Luego podremos descansar."

En este ejemplo se defienden los propios derechos (derecho a pedir ayuda y a expresar las opiniones) sin vulnerar los derechos del otro, puesto que no hay ningún tipo de orden, menosprecio o agresividad hacia la otra persona. Basado en la asertividad, un individuo se sabe autónomo para expresar lo que piensa, lo que siente o lo que desea. Puede comunicarse abiertamente ya sea ante desconocidos o amigos. No busca zaherir o descalificar a sus interlocutores, sencillamente garantiza para sí el derecho a comunicarse como una persona sin ataduras emocionales.

La capacitación en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad.

Ser asertivo no significa querer tener siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tenemos también derecho a EQUIVOCARNOS

Ser Asertivo es:

- Ser capaz de decir no.
- Ser capaz de expresar su opinión.
- Ser capaz de comunicarse adecuadamente.
- Ser capaz de defender sus derechos.
- Ser capaz de expresar sentimientos.
- Ansiedad excesiva.
- Escaso roce social.
- Baja autoestima.
- Mente rígida.

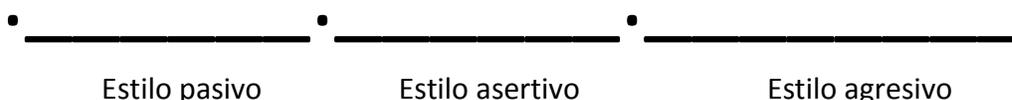
### **Estilos de comportamiento**

Pongamos un ejemplo: Usted se sienta en un restaurante a cenar. Cuando el camarero le trae lo que ha pedido, se da cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona. Usted podría:

- a) No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.

- b) Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que nunca volverá a ir a ese establecimiento.
- c) Llamar al camarero y pedirle que por favor le cambie la copa.

Este ejemplo ilustra los tres puntos principales del continuo de asertividad:



Ni a) ni b) son conductas apropiadas en esa situación si lo que pretendemos es reducir nuestro estrés.

Estas formas de comportarnos nos hace a veces ineficaces para la vida social, generándonos malestar. Sin embargo, como cualquier otra conducta, es algo que se puede ir aprendiendo con la práctica.

**Una persona con un estilo de comportamiento agresivo es** aquella propensa a provocar a los demás, para ello usa la fuerza o la violencia. Una persona agresiva es aquella que no se controla, capaz de generar maltrato físico o lo que es más frecuente el maltrato verbal. La agresividad se relaciona estrechamente con la ira y la humillación dirigida hacia los demás.

**Una persona con un estilo de comportamiento pasivo es** aquella que no sabe expresar sus sentimientos y no defiende sus derechos. La pasividad a menudo se relaciona con la inseguridad y con la sensación de sentirse poco aceptado por los demás. Son personas que fácilmente se dejan manipular por los demás.

#### **Proceso para comenzar a ser asertivo:**

- 1º Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal: Estilo agresivo y pasivo. La función de esta etapa es distinguir entre cada uno de los estilos, reconociendo la mejor forma de actuar de acorde con el estilo asertivo.
- 2º Identificar las situaciones en las cuales queremos ser más asertivos. Se trata de identificar en qué situaciones fallamos, y cómo deberíamos actuar en un futuro. Se analiza el grado en que nuestra respuesta a las situaciones problemáticas puede hacer que el resultado sea positivo o negativo.
- 3º Describir las situaciones problemáticas. Se trata de analizar las situaciones en términos de quién, cuando, qué y cómo interviene en esa escena, identificando nuestros pensamientos negativos y el objetivo que queremos conseguir.

4º Escribir un guión para el cambio de nuestra conducta. Es un plan escrito para afrontar la conducta de forma asertiva. Aquí se intenta poner por escrito las situaciones problema y clarificar lo que queremos conseguir.

5º Desarrollo de lenguaje corporal adecuado. Se dan una serie de pautas de comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.), y se dan las oportunas indicaciones para que la persona ensaye ante un espejo.

6º Aprender a identificar y evitar las manipulaciones de los demás. Las demás personas utilizan estratagemas para manipularle, haciéndole sentir culpable, evadiéndose de la conversación o victimizándose.

Es importante entender la naturaleza de la comunicación asertiva, ya que esta cualidad es la parte nuclear de toda organización empresarial. Por otro lado, hay que tener en cuenta su importancia para manejar con éxito las relaciones humanas.

#### **TABLA DE LOS DERECHOS ASERTIVOS**

1. El derecho a ser tratado con respeto.
2. El derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones.
3. El derecho a ser escuchado y tomado en serio.
4. El derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
5. El derecho a decir "NO" sin sentir culpa.
6. El derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta que también mi interlocutor tiene derecho a decir "NO".
7. Derecho a cambiar.
8. El derecho a cometer errores.
9. El derecho a pedir información y ser informado.
10. El derecho a obtener aquello por lo que pagué.
11. El derecho a decidir no ser asertivo.
12. El derecho a ser independiente.
13. El derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas.
14. El derecho a tener éxito.
15. El derecho a gozar y disfrutar.
16. El derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo.
17. El derecho a superarme, aún superando a los demás.

Se debe inculcar gradual y sistemáticamente la confianza, la autoestima y la conducta asertiva en cada aspecto, no pasar nunca sobre nadie ni dejar que pasen sobre uno, decir

sí o no cuando se desee sin ser afectado por los demás, pensar claro y con fe en nuestro propio ser, respetando las ideas de los otros, pero siempre anteponiendo la convicción que de la mejor solución basada en el mutuo respeto de las partes.

**Técnicas verbales asertivas:** Es el conjunto de formas de aplicar verbalmente esta estrategia. Su elección dependerá de la situación que enfrentemos, de nuestras intenciones y la de nuestros interlocutores.

**Disco rayado:** Consiste en la repetición de una frase que exprese claramente lo que deseamos de la otra persona. Esta conducta asertiva nos permite insistir en nuestros deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa, hasta lograr nuestro objetivo. Por ejemplo, ante la insistencia de un vendedor de enciclopedias nos limitaremos a decir reiteradamente: «gracias, pero no me interesa».

**Banco de niebla:** Consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que puedes estar de acuerdo con lo que tu antagonista está diciendo. Se trata de reconocer que se está de acuerdo en que la otra persona tiene motivos (que no tienen por qué parecernos razonables) para mantener su postura pero sin dejar de expresar que mantendremos la nuestra, puesto que también tenemos motivos para hacerlo. De este modo demostraremos tener una actitud razonable al mismo tiempo que haremos ver a la otra persona que nuestra intención no es atacar su postura sino demostrar la nuestra.

Debemos tener en cuenta lo siguiente:

- No discutir acerca las razones parciales que quizás sean aceptables.
- Reconocer cualquier verdad contenida en las declaraciones de la otra persona, pero sin aceptar lo que propone.
- Aceptar la posibilidad de que las cosas pueden ser como se nos presentan, utilizando expresiones como: es posible que..., "quizás tengas razón en que"... puede ser que.....
- Es conveniente reflejar o parafrasear los puntos clave de la postura mantenida por la otra persona y tras ello añadir una frase que exprese que nuestra opinión no ha cambiado (....pero lo siento, no puedo hacer eso,....pero no, gracias,....pero yo creo que no es así, etc.)

**Asertividad positiva:** Esta forma de conducta asertiva consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. La asertividad positiva supone que uno se mantiene atento a lo bueno y valioso que hay en los demás y que se está dispuesto a reconocer generosamente eso bueno y valioso y a comunicarlo de manera verbal o no verbal.

**La aserción negativa:** Se utiliza a la hora de afrontar una crítica en la que somos conscientes de que la persona que nos critica tiene razón. Consiste en expresar nuestro acuerdo con la crítica recibida haciendo ver la propia voluntad de corregir y demostrando así que no hay que darle a nuestra acción más importancia de la debida. Con ello reducimos la agresividad de nuestros críticos y fortalecemos nuestra autoestima, aceptando nuestras cualidades negativas o defectos.

**Asertividad empática:** La asertividad empática permite entender, comprender y actuar por las necesidades del interlocutor, consiguiendo a la vez que seamos entendidos y comprendidos.

**Asertividad confrontativa:** El comportamiento asertivo confrontativo resulta útil cuando percibimos una aparente contradicción entre las palabras y los hechos de nuestro interlocutor. Entonces se describe lo que el otro dijo que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que uno desea.

**Enunciados en primera persona:** Se trata de una técnica de resolución o evitación de conflictos. El procedimiento consta de cuatro (4) pasos:

1. Expresar el sentimiento negativo que nos provoca la conducta de la otra persona «Últimamente cuando estás conmigo me siento angustiado y triste. Siento que no me valoras y que mi compañía te disgusta...».
2. Describir objetivamente dicha conducta «...a menudo te muestras distante y no me escuchas ni me hablas».
3. Explicar la conducta deseada «Sé que estás muy absorbida por tu trabajo, pero querría que si te quedas conmigo te desconectases y me dedicases tu atención...».
4. Comentar las consecuencias beneficiosas que tendría el cambio deseado y las consecuencias negativas de que éste no se produjera «...porque los dos necesitamos que el tiempo que pasemos juntos, aunque vaya a ser menos durante un tiempo, sea de calidad. Si no encontramos el modo de compatibilizarlo todo, nuestra relación se deteriorará».

**Interrogación negativa:** Se trata de una técnica dirigida a suscitar las críticas sinceras por parte de los demás, con el fin de sacar provecho de la información útil o de agotar dichas críticas si tienen un fin manipulativo, inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrar más asertividad y demostrándoles que no podrán manipularnos. El procedimiento consiste en solicitar más desarrollo en una afirmación o afirmaciones de contenido crítico procedentes de otra persona con el objetivo de evidenciar si se trata de una crítica constructiva o manipulativa.

**Ser asertivo laboralmente:** Es algo que da ventaja a ciertos individuos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas (como un aumento, o ascenso), da ventaja en la vida laboral; pero no solo se trata de pedir para sí mismos también, el hecho de saber decir sí o no, tanto a nuestros compañero, jefes o clientes es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana.

Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. A su vez un individuo asertivo sabe cuando y como dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, más bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada situación.

La falta de asertividad en la vida laboral influye de una manera muy significativa, como el hecho de nunca recibir un aumento, o un reconocimiento, hasta perder la confianza de tus superiores o demás compañeros de trabajo, debido a la indecisión y equivocados juicios y conducta laboral.

**AFRONTAR UN CONFLICTO NO ES FÁCIL PARA ALGUNAS PERSONAS, CUANDO SE VEN EN LA NECESIDAD DE NEGOCIAR CON OTROS, ALGUNAS PERSONAS PUEDEN SENTIRSE INFERIORES O COHIBIDOS ANTE EL PODER DEL OTRO**

## **CONFLICTO**

La palabra conflicto se puede aplicar desde el momento en que este choque tiene lugar, esto implica que hay un conflicto de dirección aunque el choque aún no se haya producido.

### **El conflicto como problema**

- El conflicto es funcional cuando es constructivo fomenta la innovación, creatividad y adaptación en las organizaciones, apoya las metas del equipo y mejora su desempeño.
- El conflicto es disfuncional cuando es destructivo disminuye el nivel de productividad y el grado de satisfacción de los sujetos, sometiéndolos a presión y tensión.

## Prevención del conflicto

- Reconocer y aceptar las diferencias.
- Ser sincero con uno mismo y los demás.
- No suponer siempre que uno está en lo cierto.
- No ponerse a la defensiva.
- Escuchar atentamente a las personas.
- Sacar una enseñanza de la solución de un conflicto.

## Algunas precondiciones para manejar conflictos:

1. Reconocer que hay conflicto.
2. Analizar de qué tipo de alteración se trata.
3. Fomentar la comunicación directa.
4. Controlar el diálogo.
5. Descubrir los aspectos emocionales que hemos ido mencionando.
6. Superar el pasado, a veces vale la pena comenzar de cero.
7. Negociar buscando soluciones aceptables a ambas partes e implementarlas.

## Fase de la solución de conflictos

1. Preparación.
2. Apertura.
3. Confrontación con los hechos: las partes se reúnen para discutir el tema.
4. Evaluación.
5. Negociación.
6. Realización de los convenios.

## Diez reglas de oro para manejar el conflicto:

1. **Realizar un diagnóstico profundo:** verificar los hechos considerando los puntos de vista de las dos partes.
2. **Aclarar roles** durante todo el manejo del conflicto, incluyendo el del consultor o tercer parte.
3. **Buscar aceptación mutua** por parte de ambos lados y compromiso con la solución que se genere.
4. **Fomentar la comunicación** y la retroalimentación.
5. **Permitir la salida de emociones** ya que son un componente importante del conflicto.
6. **Preservar la neutralidad**, las opiniones y sentimientos deben estar apoyados por hechos y por un comportamiento específico. Evite prejuicios para conocer todos los ángulos del problema.

7. **Ser abierto y sincero** (asertivo).
8. **Tener paciencia**, todos tienen la oportunidad de hablar y de ser escuchados.
9. **Permanecer humilde y decente, responsable y solidario.**
10. **Implementar un plan** involucrando a todos los relacionados en el problema, haga seguimiento para verificar que el plan se cumpla.

#### **Algunas fallas que conducen al manejo inadecuado de los conflictos:**

1. Rebelarse y pretender eliminarlos por completo, olvidando que el conflicto es ingrediente de la vida.
2. Darle salidas extremistas: represión para resolverlo, pretende enterrar un sentimiento. O la explosión que ofende, destruye y crea nuevas agresiones.
3. Convertir el conflicto de cosas en conflicto de personas.
4. Reacciones de negación, racionalización, desplazamiento y formación reactiva.
5. Actitudes dogmáticas y de rigidez.
6. Poca capacidad para negociar utilizando posturas del "todo o nada" y no de "ganar-ganar".
7. La costumbre de etiquetar al otro.
8. Diálogo de sordos.
9. Tendencia a resolver con información poca o incompleta o inexacta.
10. La confusión de la discusión con la polémica. Discutir es sacudir para aclarar, polemizar es la lucha para ver quién gana.
11. La tendencia histórica a dramatizar las situaciones conflictivas y verlas con lente de aumento. A ahogarse en un vaso de agua o de hacer de una hormiga un elefante.
12. Dejar que desboque la propia emotividad hasta perder la objetividad.

#### **Técnicas para estimular conflictos**

- Comunicación, uso de mensajes ambiguos o amenazantes.
- Incorporación de personas externas, con valores, actitudes diferentes al grupo.
- Reestructuración de la organización.
- Nombramiento del abogado del diablo, se nombra a un crítico para que argumente contra la posición del grupo.

### **El Cuarto Hábito de S. Covey: “Pensar en Ganar-Ganar”.**

Este hábito de efectividad propone el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana:

- 1) ganar / ganar;
- 2) gano / pierdes;
- 3) pierdo / ganas;
- 4) pierdo / pierdes;
- 5) gano; y
- 6) ganar / ganar o no hay trato.

Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros. El primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos sobre el *hábito* del beneficio mutuo, son los siguientes:

- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.
- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

---

---

## SEMANA 8, UNIDAD II

### TEMA 8: TRABAJO DE EQUIPO.

---

---

**En el proceso de manejo de personal hay factores fundamentales a destacar, uno de ellos es el Equipo de Trabajo y sus tipos. Pero, ¿Qué es un equipo de trabajo?**

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para logra una meta.

Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los las distintas personas que lo integran.

El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **sinergia**

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás.

Igualmente, el resto puede tener conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo. No pueden implantarse mediante una orden ni aparecer por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

**¿Qué hace a un equipo diferente del grupo? ¿Se tiene un equipo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo?**

Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos (y tal vez no necesitan serlo) porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Por ejemplo, los grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sala de reunión con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos.

Tales grupos no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo

común. Y que se pretenda al alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. No hay equipo sin meta compartida.

### **¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?**

**Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

**Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

**Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

**Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

**Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

**Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

### **¿Cuáles son las cualidades que hacen posible que un equipo tenga alto rendimiento?**

**Liderazgo.** Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión que hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

**Metas específicas, cuantificables.** Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar

el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

**Respeto, compromiso y lealtad.** El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

**Comunicación eficaz.** Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

**Aprender durante el camino.** ¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

**Pensamiento positivo.** Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

**Reconocimiento.** El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecho al resto de la organización, una carta de felicitación,... En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

### ¿Cuáles son los tipos de equipos de trabajo?

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características.

Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores.

- a) **Círculos de Calidad:** Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar

soluciones. El círculo se reúne periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado.

Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Recogen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen.

La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones.

- b) Equipos de Progreso:** También llamados "**equipos de mejora**" o "**equipos de desarrollo**". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve.

Generalmente se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como del grado de involucración en el problema.

La duración y periodicidad de las reuniones depende de la urgencia de la solución, pudiendo ir desde reuniones cortas y de frecuencia limitada, hasta reuniones largas y frecuentes.

- c) Equipos de Procesos:** Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería.

Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, en cuanto que el proceso meta comprenda a varias áreas o departamentos. Pueden implicar, en un momento dado, a otros equipos de progreso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado.

- d) Equipos Autónomos:** Son conocidos también con el nombre de "**equipos de trabajo autogestionario**" o de "**equipos de trabajo autodirigidos**". Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones.

El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin interferencia de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo. En ocasiones, incluso están facultados para contratar y despedir personal.

La autoridad se ejerce de forma rotatoria, aunque la mayoría es la que decide en último término. Este tipo de participación es muy avanzada y aunque ha demostrado

funcionar bien, exige una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados.

### **Conceptos Relacionados a Equipos de Trabajo**

**a) Roles:**

Un rol es un conjunto de patrones de conducta esperados de la persona que ocupa una posición determinada en una unidad social. En un equipo, los individuos desempeñan roles, en función a las exigencias, requerimientos y necesidades del mismo.

**b) Normas:**

Todos los equipos establecen ciertos estándares de comportamiento aceptables que comparten todos sus miembros. Las normas determinan los niveles de producción, las tasas de ausentismo, la prontitud en el trabajo y la cantidad de socialización que se permite dentro del equipo.

**c) Status:**

Es el prestigio, categoría, posición o rango de un individuo dentro del equipo. A los miembros del equipo les es muy fácil señalar la categoría de status de cada una de las personas que lo integran.

**d) Tamaño del grupo:**

Los aportes individuales de los miembros de un equipo tienden a disminuir a medida que el equipo se vuelve más numeroso. La dispersión de la responsabilidad, dentro de un equipo, incentiva a cada miembro a dar menos de sí. Es recomendable, incluir parámetros de medición del aporte y desempeño individual.

**e) Cohesión:**

Grado en que los miembros que integran el equipo son afines entre sí y comparten las metas colectivas.

Las investigaciones han demostrado que los equipos más cohesionados son más eficaces que los que no lo son.

**f) Conflictos:**

Diferencias incompatibles percibidas. La administración moderna establece que los conflictos pueden ser canalizados positivamente, y que una dosis moderada de ellos es absolutamente necesaria para que el equipo pueda funcionar con mayor eficacia.

Tabla 1. Ventajas y Desventajas de las decisiones tomadas en Equipos de Trabajo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>a) Aportan información más completa:</b> Por la diversidad de experiencias y perspectivas de cada miembro del mismo.</p> <p><b>b) Generan más alternativas:</b> Sobre todo, cuando el equipo es multidisciplinario.</p> <p><b>c) Facilita la aceptación de una solución:</b> Cuando las personas que van a ser afectadas por una decisión, participan en el proceso de la misma, las probabilidades de su aceptación, se elevan considerablemente.</p> <p><b>d) Acrecientan la legitimidad:</b> Por el hecho de ser tomadas bajo una modalidad democrática.</p>	<p><b>a) Requiere más tiempo:</b> Por tener que ser por consenso o mayoría</p> <p><b>b) Predominio de la opinión de algunos:</b> Algunos miembros se adaptan a lo que opina la mayoría y no manifiestan su opinión.</p> <p><b>c) Ambigüedad en la responsabilidad.</b> Los miembros del equipo comparten la responsabilidad, pero, ¿quién es realmente responsable del resultado final?</p>

### ¿Por qué es recomendable usar equipos de trabajo?

- a) Crea un espíritu corporativo.
- b) Permite que la gerencia oriente sus esfuerzos a acciones estratégicas.
- c) La descentralización acrecienta la flexibilidad.
- d) Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo.
- e) Se eleva la motivación y la productividad.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES

- a) Metas claras.
- b) Habilidades y destrezas adaptadas a los requerimientos.
- c) Confianza mutua.
- d) Compromiso unificado.
- e) Buena comunicación.
- f) Habilidades de Negociación.
- g) Liderazgo apropiado.
- h) Apoyo interno y externo

## **Etapas en el Desarrollo de Equipos**

Un equipo, antes de conseguir ser eficaz y verdaderamente productivo debe ir evolucionando en su desarrollo, pasando por una serie de etapas, del mismo modo que sucede en el desarrollo de competencias de un individuo. También es importante conocer y diagnosticar estas etapas para poder actuar en consecuencia.



### **Etapas 1: FORMACIÓN**

**(0 - 6 meses)**

#### **Sentimientos:**

- Excitación, anticipación, optimismo I
- Certidumbre, sospecha, ansiedad, impaciencia.

#### **Comportamientos:**

- Intentos para definir metas y comportamiento aceptable D
- Discusiones extensas.

## **Etapa 2: CONMOCIÓN**

(6 - 9 meses)



### **Sentimientos:**

- Resistencia de trabajar en equipo.
- Fluctuaciones de actitud.
- Tensión, celos.

### **Comportamientos:**

- Estar a la defensiva, competir.
- Buscar culpables.
- Cuestionar el equipo.

## **Etapa 3: REGULACIÓN**

( 9 meses - 1 1/2 años )



**Sentimientos:**

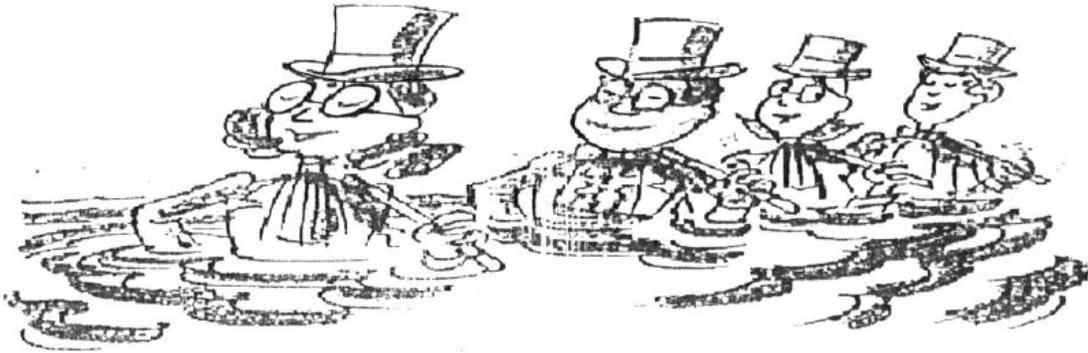
- Pertenencia.
- Alivio, seguridad.
- Sentimiento de cohesión, compromiso, confianza.

**Comportamientos:**

- Definición de reglas claras compartidas.
- Manejo adecuado de conflictos.
- Se comparten problemas personales.

**Etapa 4: ACTUACIÓN**

( 1 1/2 - 2 años)

**Sentimientos:**

- Total confianza, cohesión, entusiasmo, motivación, satisfacción.

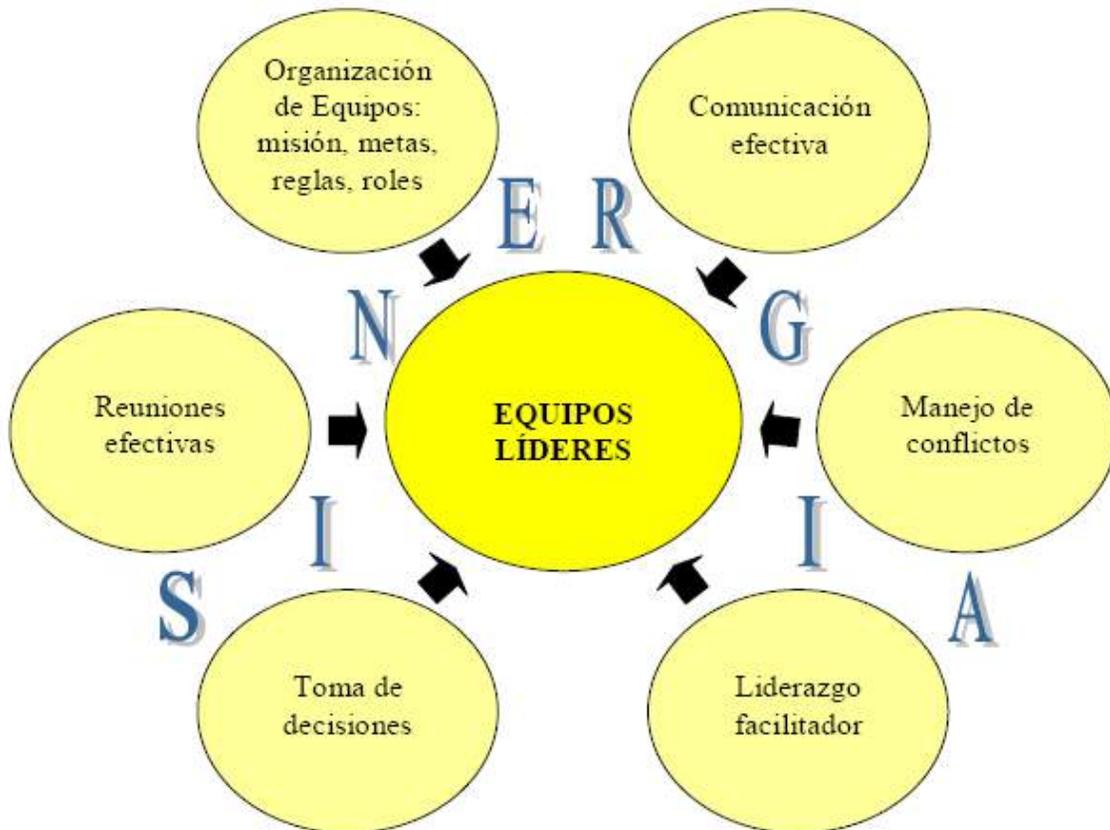
**Comportamientos:**

- Independencia, colaboración, productividad.
- Liderazgo compartido, responsabilidad de equipo.

**Funciones Principales del Liderazgo Facilitador en los Equipos**

- 1) Mantener al equipo alineado con la misión y las metas.
- 2) Mantener el compromiso y la confianza.
- 3) El líder debe promover la confianza y el compromiso:
  - a) Retroalimentando de manera positiva.
  - b) Incentivando la comunicación.
  - c) Aceptando el conflicto.
  - d) Logrando pequeños éxitos.

- 4) Fortalecer las habilidades y destrezas.
- 5) Crear oportunidades para los otros miembros del equipo.
- 6) Gerenciar relaciones del equipo con terceras personas
- 7) El líder debe hacer trabajo real.
- 8) El líder debe buscar la proactividad grupal.



### **Ventajas de formar Equipos Líderes**

1. Mejoran de procesos, solución de problemas.
2. Mejoran la creación de productos (bienes y servicios).
3. Las áreas son más funcionales.
4. Tienen mayor velocidad para reaccionar ante el cambio.
5. Entregan mejor calidad.
6. Mejoran y aprenden permanentemente.
7. Motivan al personal.
8. Logran sinergia.
9. Mejoran la productividad.

## Dificultades para Trabajar en Equipo

### POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS

- Metas no claras 35%.
- Falta de soporte de las gerencias 26%.
- Liderazgo inefectivo de equipo 20%.
- Prioridades inadecuadas de los miembros del equipo 19%.
- Valores individualistas 17%.
- Falta de incentivos del equipo 21%.

### Diferencias entre Grupos de Trabajo y Equipos Líderes

GRUPOS DE TRABAJO.	EQUIPOS LÍDERES.
Contribución = Suma de las partes.	Contribución > Suma de las partes: SINERGIA
No hay un gran reto o meta.	Existe un reto o meta bien definida y compartida.
Los miembros se concentran en sus responsabilidades individuales.	Los miembros tienen un sentido de propiedad sobre las metas que todos ayudaron a fijar en equipo. Sienten una responsabilidad totalmente compartida.
Se consigue una comunicación discreta y limitada.	Existe una comunicación fluida, los miembros se sienten libres de expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos.
Existe un líder que dirige al grupo.	El liderazgo es compartido por el equipo.
El líder toma las decisiones.	Las decisiones se toman por consenso.
Existe un nivel medio de compromiso y sentido de pertenencia.	

### Perfil de Roles de Equipos de Trabajo

Rol de equipo	Descripción	Debilidades permitidas
CREATIVO	Imaginativo, poco ortodoxo, resuelve problemas difíciles	Tiene dificultades a la hora de comunicarse
INVESTIGADOR DE RECURSOS	Extrovertido, comunicativo. Busca nuevas oportunidades, desarrolla contactos	Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido
COORDINADOR	Maduro, seguro de sí mismo. Promueve la toma de decisiones, aclara las metas a alcanzar	No es necesariamente el miembro más inteligente o creativo del grupo.
IMPULSOR	Dinámico, amigable. Encuentra el modo de superar posibles obstáculos	Propenso a provocar y a irritarse con facilidad
MONITOR-EVALUADOR	Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás
COHESIONADOR	Sociable, apacible, perceptivo y servicial. Escucha e impide los enfrentamientos	Indeciso en situaciones importantes
IMPLEMENTADOR	Disciplinado, leal y eficiente. Trasforma las ideas en acción.	Inflexible en ocasiones, lento en responder a nuevas posibilidades.
FINALIZADOR	Busca los errores y las omisiones. Realiza los trabajos en el plazo establecido	Tiende a preocuparse indebidamente. Reacio a delegar responsabilidades

## LA MOTIVACIÓN

Desde el punto de vista psicológico se entiende como la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

Desde otra perspectiva, la motivación puede definirse como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

De forma general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- **Motivación intrínseca:** Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- **Motivación extrínseca:** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

## TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

### TEORÍAS DE LAS NECESIDADES

Las teorías de necesidades aparecen para explicar los requerimientos que normalmente tienen las personas para tener una vida feliz. Intenta explicar las razones que motivan a las personas a movilizarse y ascender a lo largo de su vida.

Se define como necesidades a algunas carencias que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas. En ese proceso se presentan también los deseos que son impulsos intencionales, originados por las necesidades. Finalmente se presentan las metas, hacia las que tienden a dirigirse los impulsos para satisfacer las necesidades.

Las teorías más conocidas son:

#### **Teoría de McClelland:** (impulsos motivacionales)

Esta teoría se basa en cuatro necesidades:

- **Necesidades de Logro,** su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.
- **Necesidades de Competencia,** buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
- **Necesidades de Poder,** su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan

mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

- **Necesidades de Filiación**, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

### **Teoría de Maslow:**

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que intentaba explicar la determinación del comportamiento humano.

La motivación está dada en función de cinco necesidades psicológicas básicas: fisiológicas, seguridad, amor, reconocimiento y autodesarrollo.

**Necesidades Fisiológicas:** Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar, comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

**Necesidades de Seguridad:** Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

**Necesidades de Pertenencia (Sociales):** Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

**Necesidades de Estima:** Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

**Necesidades de Autorrealización:** Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima.

Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

De acuerdo a su teoría Maslow propone que en la escala de necesidades ocurre lo siguiente:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- A partir de cierta edad, comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
- Aparecen gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.

- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional rápido y las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

**Teoría de Alderfer:**

La motivación es función de tres estados básicos: existencia, relación y crecimiento. La frustración en un nivel superior, implica descender al inmediato inferior.

- **Existencia:** El grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- **Relación:** Como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- **Crecimiento:** Representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).



---

---

## SEMANA 9, UNIDAD II

### TEMA 9: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

---

---

#### COACHING

Es una técnica de gestión que se basa en brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño personal de los miembros del equipo.

El coaching maximiza las fortalezas de los empleados, busca reducir al mínimo sus puntos débiles, ayuda a que los líderes se concentren en sus objetivos y cultiva habilidades personales.

#### ¿QUÉ ES LA CRÍTICA Y PORQUÉ NO FUNCIONA?

Cuando uno le dice a alguien que está equivocado suceden cuatro cosas:

- La persona se pone a la defensiva y justifica su comportamiento, o le echa la culpa a alguien o algo.
- El individuo no presta atención realmente a la llamada crítica constructiva.
- Se avergüenza y se siente mal consigo mismo o lo percibe como un fracaso.
- La persona comienza a desagradarle la tarea o el trabajo, tanto como a la crítica.

#### RETROALIMENTACIÓN CON BASE EN EL COACHING:

- Establezca una relación laboral de apoyo. Expresé elogios y reconocimientos.
- Dé retroalimentación específica y descriptiva.
- Evite culpar y avergonzar. Concéntrese en el comportamiento y no en la persona.
- Haga que los empleados evalúen su propio desempeño.

Lo recomendable es que proporcione un modelo y capacite a la Persona.

La retroalimentación basada en el Coaching es ante todo una relación de apoyo: específica y descriptiva y no es una crítica sentenciosa.

El Coaching depende de que el empleado autoevalúe su desempeño.

La crítica ocasiona que los empleados se sientan perdedores; mientras que el elogio y la retroalimentación los hacen sentirse ganadores.

## QUÉ ES EL COACHING:

Es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización.

El Coaching Empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach (el que aplica) y el coachee (al que se le aplica), mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee. Esta conversación se inicia y desencadena en torno a las situaciones concretas que enfrenta el coachee.

El Coach ayuda al coachee a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa. Esta es la primera etapa del coaching.

La segunda fase de coaching indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al coachee a plantear la solución de una determinada manera. En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del coach, para validarlo. Es en esta etapa donde se produce la solución innovadora cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante.

La tercera fase es el diseño de la nueva solución, aquí el coachee debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

## EMPOWERMENT

Empowerment significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Si hay algo claro en la actualidad es que la creciente complejidad del entorno y la competitividad. Para adaptarse a las nuevas exigencias, las organizaciones deben:

1. **Estar centradas en el cliente:** debido a que el cliente es el generador de recursos para la organización y tiene expectativas crecientes y cambiantes.
2. **Ser ágil:** El cliente de hoy necesita rapidez en las relaciones con la organización con lo que la estructura organizacional debe ser ágil en su respuesta a los clientes tanto en cambios estratégicos del entorno como en el día a día de la organización. El cliente no permite que su interlocutor no tenga capacidad de decisión y que la organización sea poco ágil debido a la burocracia interna.

3. **Ser flexible:** El cliente además de ser exigente, tiene expectativas continuamente cambiantes por lo que la organización debe ser flexibles y para ello se necesita la flexibilidad de las personas que la integran.
4. **Mejorar continuamente:** Todas las personas en la organización deben aceptar el hecho de que la organización debe mejorar continuamente para ser competitiva.
5. **Ser competitiva en costos:** Además de lo anteriormente desarrollado, los clientes quieren los productos/servicios a un coste adecuado por lo que se han de tener procesos eficaces y eficientes.

De esta manera, el coste de supervisión es demasiado importante para poder mantenerse en una organización moderna... las personas han de tomar decisiones y así evitar la supervisión continua. Cuando se hace la reflexión de cuál es el coste de una persona en una organización con supervisión continua se comprueba que es mucho mayor que en una organización con personas autónomas y con poder de decisión.

Todos estos elementos hacen que se tengan que cambiar las estructuras organizacionales para poder responder al nuevo entorno. Dentro de las nuevas necesidades de las organizaciones, se podrían englobar conceptos como liderazgo, comunicación interna, equipos autodirigidos, etc. o podemos agruparlos todos en uno y darles el nombre de empowerment.

En el peor de los casos, llegamos a encontrar organizaciones donde:

- Todas las tareas son supervisadas por superiores ya que se presupone que las personas en los niveles bajos de la organización no son capaces de desarrollar sus tareas.
- No hay tolerancia al fallo y los "jefes" piensan que las personas sólo deben hacer lo que se les ha encomendado y no deben fallar.
- A la gente sólo le importa su salario y sus vacaciones y no les importa su trabajo.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria.
- No se suelen introducir mejoras ya que hay mucho miedo al cambio.
- No existen sistemas claros de evaluación del desempeño y las personas no saben si desarrollan correctamente su trabajo.
- Se realizan trabajos repetitivos y de poco valor añadido.

Así, se reemplaza la vieja jerarquía piramidal por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y la

responsabilidad de dar lo mejor de sí consiguiendo personas más motivadas y comprometidas.

El concepto de DELEGACIÓN cobra vital importancia. Se basa en confianza, respeto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso conlleva una formación, comunicación y claridad que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados.

### **BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT**

El empowerment tiene los siguientes beneficios generales:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo.
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones.
- Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones

Así, para la organización, todos estos beneficios redundan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.

A nivel de las personas, con el empleo de este método las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización y alineados con su estrategia, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

### **Reflexiones finales**

Es necesario considerar seriamente las ideas propuestas por Stephen E. Covey porque pueden ayudar muy efectivamente en el propósito de contribuir al desarrollo personal y organizacional.

De lo que no podemos dudar es que en estos tiempos turbulentos que corren se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas que ayuden efectivamente al desarrollo humano. Sin éste, a no dudarlo, no será posible en modo alguno lograr el desarrollo organizacional en forma firme y sostenida en un contexto mundial de creciente competencia e incremento de competitividad.

Puedo señalar que el rol del supervisor puede y debe enriquecerse y fortalecerse sustantivamente con diversas acciones administrativas y psicológicas. Sin embargo, si acaso debo señalar una sola acción diría que el supervisor debiera asumir con más competencia, dedicación y vocación su papel de comunicador, motivador y capacitador en su trabajo del día a día.

Finalmente, es muy necesario señalar la extraordinaria importancia que tiene la conducta ética en todos los ámbitos de actuación de la persona humana. Conducta ética que refleja la calidad de los valores humanos y que no puede olvidarse en la compleja realidad de las organizaciones y comunidades. Conducta ética que retrata el patrimonio de humanidad de los actores sociales en un mundo esperanzador y convulsionado. Conducta ética que necesita expresarse en el desarrollo humano por cuanto sin esta base de principios no podría sostenerse con solidez la efectividad personal y organizacional.

## **UNIDAD III**

### **PENSAMIENTO, PROCESO Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD CREATIVA: TÉCNICAS**

#### **CAPACIDAD**

- Reconoce las características de la creatividad y las diferencias entre habilidades y actitudes de la persona creativa.
- Identifica las fases del proceso creativo y establece comparaciones entre pensamiento vertical – lateral, convergente – divergente.
- Resuelve problemas aplicando técnicas creativas.

#### **CONTENIDOS PROCEDIMENTALES**

- Describe y reconoce las características del pensamiento creativo.
- Realiza test de autoconocimiento de habilidades y actitudes creativas. Analiza mediante la solución de casos el pensamiento creativo.
- Identifica mediante la solución de casos las diferentes fases del proceso creativo.
- Elabora un cuadro comparativo entre las formas de innovación. Aplica la técnica de los Seis Sombreros para generar ideas.
- Analiza las diversas técnicas para generar la creatividad que existen.
- Aplica alguna de las técnicas aprendidas para la solución de problemas.

#### **CONTENIDOS CONCEPTUALES**

**TEMA 10: PENSAMIENTO CREATIVO.**

**TEMA 11: EL PROCESO CREATIVO E INNOVACIÓN.**

**TEMA 12: TÉCNICA CREATIVA.**

**TEMA 13: 2DA. EVALUACION PARCIAL.**

**TEMA 14: TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD CREATIVA.**

---

## SEMANA 10, UNIDAD III

### TEMA 10: PENSAMIENTO CREATIVO, PROCESO CREATIVO Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD CREATIVA.

---

Regularmente pensamos que una persona creativa es aquella que es diferente de los demás que tiene ideas a veces disparatadas, raras y sin conexión alguna con las formas o actividades que realizamos en nuestra rutina cotidiana. Pero al pensar en creatividad encontramos que las personas pueden establecer múltiples definiciones; algunos consideran que es la relación que se establece entre la idea y la acción; entre el conocimiento y la acción o entre lo programado y lo inesperado.

En la formación empresarial descubrimos que ser creativos no sólo pasa por proponer algo que a nadie se le ocurrió sino también por hacer del cambio una constante que pasa por mejorar cada día la calidad de nuestros productos, bienes y servicios.

#### CONCEPTO

Se considera a la creatividad como la generación de una nueva idea, para los fines de nuestro estudio y aprendizaje utilizamos la siguiente definición:

- Es una capacidad de carácter cognitivo y afectivo que le permite a la persona organizar un proceso psicológico que lo lleve a mostrar un comportamiento nuevo u original, flexible, fluido y organizado, orientado a la búsqueda, detección y solución de un problema”.

Podemos decir también acerca de la creatividad que:

- Es una característica de la personalidad, la reconocemos en la espiral de desarrollo de liderazgo.
- Es la capacidad para resolver problemas; no sólo las situaciones conflictivas sino también a la necesidad permanente de cambio y mejora continua.
- Es el uso de la imaginación para crear una aplicación concreta o de generar una innovación.

#### CONDICIONES PARA LA CREATIVIDAD

En el proceso de aprender a ser creativos debemos tomar en cuenta las siguientes condiciones:

##### Cambiantes

- Inquietudes es la atención que le prestamos momentáneamente a una situación o determinado problema.
- Motivación.

- Dedicación.

#### **Estables**

- Disposición genética.
- Estilo de pensamiento.
- Carácter.

#### **Casuales**

- Imprevistos.
- Problemas no resueltos.
- Errores o desaciertos.



### **CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

Actualmente las empresas ganan posiciones a sus competidores no ya por la eficiencia o la calidad, sino por la capacidad de ser únicos.

El empresario y el emprendedor son seres que constantemente tienen que jugar con su imaginación, ya sea en un conflicto interno o para abordar un proyecto externo

### **CÓMO FOMENTAR LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **Facilitadores Perceptivos**

- Romper esquemas.
- Aprender a mirar las cosas desde varios puntos de vista.
- Sensibilidad al entorno.
- Receptividad.

#### **Facilitadores Psicológicos:**

- Paciencia.
- Tolerar errores.
- Compromiso con la acción.
- Sensibilidad Emocional.

#### **Facilitadores Socioculturales:**

- La libertad.
- La espontaneidad.
- El reconocimiento.
- La asertividad.
- El reconocimiento del logro.

Alex Osborn, creador de la técnica conocida como Brainstorming decía:  
"La creatividad es tan delicada que si bien un halago es capaz de hacerla florecer, una palabra de desaliento puede cortarla en flor".

Según una encuesta realizada por Market Facts' TeleNation, más del 90% de los empleados entrevistados creen tener buenas ideas acerca del modo en que sus compañías podrían funcionar con mayor éxito.

Sin embargo, sólo el 38% piensa que sus empleadores tendrían interés en conocer estas ideas, lo cual convierte las ideas de los empleados en un recurso en extremo desperdiciado.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA CREATIVA

Solamente un soñador puede hacer que un sueño se convierta en realidad.  
Walt Disney.

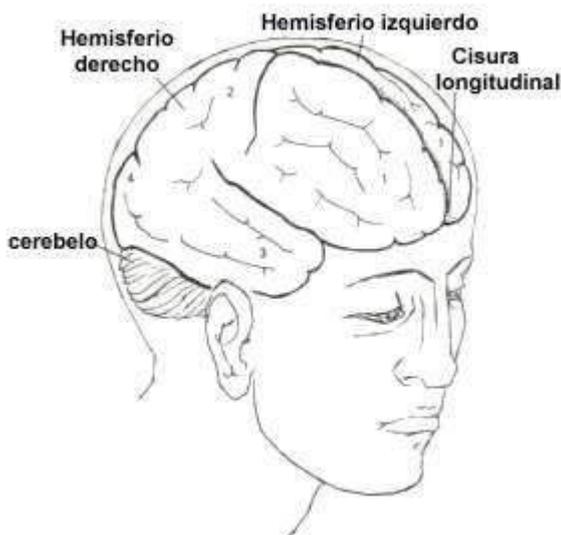
Consideramos que persona una creativa a aquella que tiene curiosidad y concentración, confianza en sí mismo, imaginación novedosa, capacidad de síntesis y entre sus actitudes tiene buen humor.

El pensamiento creativo se caracteriza porque:

- Es integral, no es un elemento aislado.
- Es un proceso, se hacen cosas creativas con determinados procedimientos.
- Tiene un fundamento fisiológico que se encuentra en el hemisferio derecho.

### LOS HEMISFERIOS CEREBRALES

Según Sánchez Cantú el órgano del pensamiento es el cerebro y por lo tanto es el instrumento más valioso que una persona pueda tener, sobre todo si está interesado en crear o innovar algo.



Además en la actualidad muchos procesos creativos se apoyan en las operaciones especializadas que realizan los hemisferios cerebrales para elaborar metodologías. En el mundo empresarial hay técnicas, como veremos más adelante, muy actuales que partiendo de las funciones cerebrales desarrollan técnicas de consenso para innovaciones en todas las áreas de la empresa.

El cerebro tiene dos hemisferios (derecho

e izquierdo) que generan el pensamiento y por tanto el talento creativo e innovador, tienen funciones claramente definidas.

En el proceso creativo participan ambos hemisferios. El derecho es intuitivo, integrador, visual, emocional y procesa la información de forma simultánea, genera las ideas mediante la imaginación, la intuición y los sueños. El hemisferio izquierdo es analítico, cuantitativo, maneja detalles, secuencias. Analiza y critica las propuestas del hemisferio derecho, las procesa, previene las dificultades, es totalmente racional.

De acuerdo a Edward De Bono acerca del modo de operar del cerebro:

El pensamiento vertical corresponde más o menos al hemisferio izquierdo  
El pensamiento lateral corresponde aproximadamente al hemisferio derecho.

Conocer cómo se genera el pensamiento creativo aporta muchos beneficios para la empresa por ejemplo:

- Desarrolla el potencial del líder.
- Contribuye a convertir y a dirigir equipos exitosos.
- Desarrollar una actitud emprendedora.
- Estimula el diseño y ejecución de proyectos.
- Promueve una cultura de vida en valores.

### **HABILIDADES Y ACTITUDES DE LA PERSONA CREATIVA**

Para que el proceso creativo se produzca es necesario que ocurra un intercambio entre los dos hemisferios cerebrales. Es a lo que Silvano Arieti denomina Síntesis Mágica y que Liliana Galván describe muy bien de la siguiente manera:

Una persona creativa es aquella...que logra establecer una relación entre la idea y la acción, entre el conocimiento y la intuición, entre lo programado y lo inesperado.

Para ello es necesario que desarrollar una serie de habilidades y actitudes:



Se considera a una persona creativa a la persona que tiene capacidades como las siguientes:

- Tolera la ambigüedad.
- Es capaz de tomar decisiones constructivas pese a los obstáculos que se presenten.
- Disfruta de jornadas intensas de trabajo.
- Es fluido en ideas y en energía.
- Es flexible para dejar atrás viejas costumbres y adquirir otras nuevas.
- Es capaz de romper esquemas.
- Tienen a ser más interdependientes.
- Curiosidad y concentración.
- Confianza en sí mismo.
- Imaginación novedosa.
- Sensibilidad.
- Capacidad de redefinición.
- Capacidad de abstracción.
- Capacidad de síntesis.
- Buen humor.

## **TIPOS DE PENSAMIENTO**

Las áreas de especialización de los hemisferios han dado lugar a que se definan diferentes tipos de pensamiento encontramos entonces que todas las funciones que se realizan con el hemisferio izquierdo dan origen a un pensamiento denominado vertical, en tanto que las que ocurren en el hemisferio derecho generan el pensamiento lateral.

Edward de Bono, en 1970 acuñó el término "Pensamiento Lateral" para diferenciarlo del Pensamiento Vertical. Encuentra en el pensamiento lógico (fundamentalmente hipotético deductivo) una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesitan nuevas ideas.

Este investigador (1970) señala:

"La mente tiende a crear modelos fijos de conceptos, lo que limitará el uso de la nueva información disponible a menos que se disponga de algún medio de reestructurar los modelos ya existentes, actualizándolos objetivamente con nuevos datos".

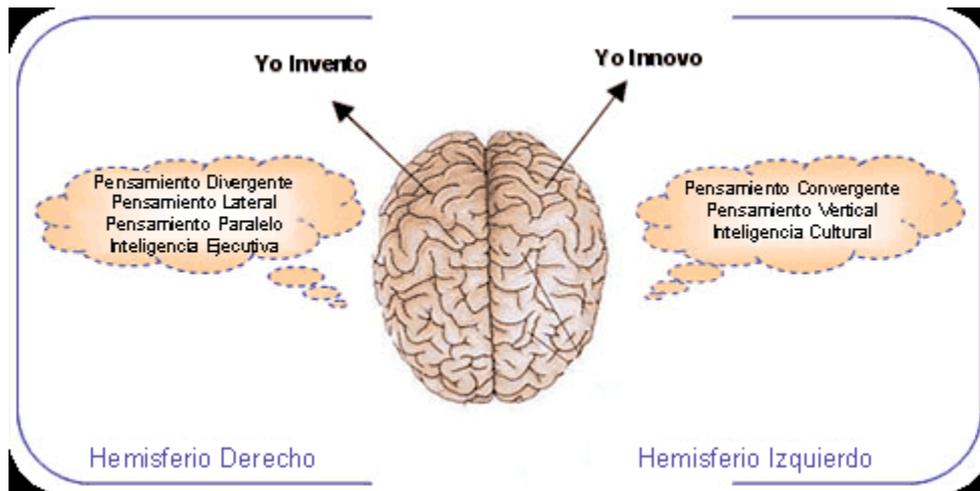
El pensamiento lateral actúa liberando la mente del efecto polarizador de las viejas ideas y estimulando las nuevas y lo hace a través de la perspicacia, la creatividad y el ingenio, procesos mentales con los que está íntimamente unido. En lugar de esperar que estas tres características se manifiesten de manera espontánea, De Bono propone el uso del pensamiento lateral de manera conciente y deliberada, como una técnica.

## **TIPOS DE PROBLEMAS**

Edward de Bono clasifica los problemas en tres categorías:

1. Problemas que requieren para su solución más información de la que se posee, sabiendo que tal información puede conseguirse por algún medio.
2. Problemas que no requieren más información. Son los problemas que necesitan una reordenación o reestructuración de la información disponible.
3. Problemas en los que lo característico es el no reconocimiento de la existencia del problema. En estos casos lo importante es darse cuenta de que tenemos un problema, reconocer que podemos solucionarlo y definir esta posibilidad como problema concreto.

El primer tipo de problemas puede resolverse mediante el uso del pensamiento vertical, mientras que los otros dos requieren el empleo del pensamiento lateral.



**El pensamiento vertical o lógico:** se caracteriza por el análisis y el razonamiento. La información se usa con su valor intrínseco para llegar a una solución mediante su inclusión en modelos existentes.

**El pensamiento lateral es libre y asociativo:** La información se usa no como fin sino como medio para provocar una disgregación de los modelos y su consiguiente reestructuración en nuevas ideas.

**DIFERENCIAS ENTRE ESTOS TIPOS DE PENSAMIENTO**

PENSAMIENTO VERTICAL	PENSAMIENTO LATERAL
Es selectivo.	Es creador.
Importa la corrección lógica del encadenamiento de ideas.	Lo esencial es la efectividad en el resultado, no en el proceso.
Se mueve en una dirección determinada.	Se mueve para crear una dirección y deambula sin rumbo.
Es analítico, explica e interpreta.	Es provocativo.
Sigue la secuencia de las ideas.	Puede efectuar saltos.
Se desecha toda idea que no tenga una base sólida en qué apoyarse.	Valen todas las ideas.
Cada paso ha de ser correcto.	No es preciso que los pasos sean correctos.
Se usa la negación para bloquear.	No se rechaza ningún camino.

bifurcaciones y desviaciones.	
Se excluye lo que no parece estar relacionado con el tema.	Se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.
Se crean categorías, clasificaciones y etiquetas y son fijas.	Tienden a no crearse y si se crean son permeables y mutables.
Sigue los caminos más evidentes.	Sigue los caminos menos evidentes.
Es un proceso finito: se piensa para llegar a una solución.	Es un proceso probabilístico; no siempre se llega a una solución, pero tiene más probabilidades de llegar a una solución óptima.
Importa la calidad de las ideas.	Importa la cantidad.
Sistema Si - No	Sistema Pro (prosiga).
Es necesario para enjuiciar ideas y para aplicarlas.	Es necesario para generar ideas.

## PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO LATERAL

Según Guerrero A. (1992)

- Reconocimiento de ideas dominantes.
- Búsqueda de diferentes maneras de mirar las cosas.
- Reducción del rígido control del pensamiento vertical.
- Uso del azar para generar ideas nuevas.

Puede parecer que el cultivo y el uso del pensamiento lateral se hace en detrimento del pensamiento lógico. No es así. Ambos procesos son complementarios no antagónicos. El pensamiento lateral es útil para generar ideas y nuevos modos de ver las cosas y el pensamiento vertical es necesario para su subsiguiente enjuiciamiento y su puesta en práctica.

El pensamiento lateral aumenta la eficacia del pensamiento vertical al poner a su disposición un gran número de ideas de las que aquél puede seleccionar las más adecuadas. El pensamiento lateral es útil sólo en la fase creadora de las ideas y de los nuevos enfoques de problemas y situaciones. Su selección y elaboración final corresponden al pensamiento vertical.

El pensamiento vertical es de utilidad constante mientras que el pensamiento lateral es necesario sólo en ocasiones en las cuales el pensamiento vertical no constituye el mejor mecanismo.

El funcionamiento de los dos tipos de pensamiento, como han podido observar es absolutamente distinto y en el desarrollo de la creatividad; no se trata de decidir cuál es el más importante, sino de comprender que ambos son necesarios y que se complementan. Conocer sus diferencias es una ventaja, que enriquece y da forma final a la creatividad.

### **PENSAMIENTO CONVERGENTE Y PENSAMIENTO DIVERGENTE**

Encontramos otras maneras de clasificar al pensamiento Guilford en 1951, clasificó el pensamiento productivo en dos clases: convergente y divergente.

**El pensamiento convergente** se mueve buscando una respuesta determinada o convencional, y encuentra una única solución a los problemas que por lo general suelen ser conocidos. Otros autores lo llaman lógico, convencional, racional o vertical.

**El pensamiento divergente** en cambio se mueve en varias direcciones en busca de la mejor solución para resolver problemas a los que siempre enfrenta como nuevos. Y para los que no tiene patrones de resolución, pudiéndose así dar una vasta cantidad de resoluciones apropiadas más que una única correcta. Otros autores lo llaman intuitivo, espontáneo, emocional o lateral.

### **PROCESO CREATIVO E INNOVACIÓN**

Theodore Levitt se refería a la creatividad e innovación diciendo: Creatividad es pensar cosas nuevas. Innovación es hacer cosas nuevas.

Las ideas son inútiles a menos que sean usadas. La prueba de su valor está en su implementación.

El proceso creativo y la innovación tienen una estrecha relación con el proceso de toma de decisiones.

En general, podríamos decir que la creatividad es más importante en las primeras etapas, cuando el proceso divergente es más necesario.

Luego, cuando entramos en acción, la creatividad se convierte en innovación, esto forma parte de la implementación.

En las organizaciones hay individuos creativos e individuos innovadores, pero a veces no son la misma persona. Existen innovadores que toman ideas de otros y las llevan a la práctica.

El individuo innovador se basa en la teoría de que el cambio es algo normal y saludable. No lo ve como una amenaza, un enemigo contra el cual tiene que luchar.

Adoptar la innovación implica una búsqueda continua y sistemática del cambio con el propósito de adaptar las estrategias y los planes a la nueva realidad.

Un ejemplo concreto del riesgo en optimizar lo existente, en lugar de apuntar hacia las nuevas necesidades, lo tenemos en el mercado de la computación.

IBM mantuvo su mira en el hardware y Microsoft apuntó al software. Uno se orientó a optimizar lo existente, el otro a innovar.

Deje Harvard porque tuve una visión, vi una computadora en cada escritorio, dijo Bill Gates.

Para que una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores. Pero una vez que una persona es innovadora ya es creativa, la creatividad es una herramienta de la innovación, no se puede ser innovador si no eres creativo. Pero sí se puede ser creativo sin ser innovador. Puedes tener muchas ideas de cosas diferentes, únicas, originales, irrepetibles, que nunca se han visto, pero que no agregan valor a la gente... no por el simple hecho de pintar mi computadora de rosa va a valer en el mercado.

Hay dos temas muy importantes dentro de las empresas: por una parte, está la generación de ideas innovadoras, y por otra la ejecución de ideas innovadoras. Si en una empresa solamente se están generando ideas innovadoras, pero no se las está llevando a cabo, esa es una empresa meramente creativa. Hay otras empresas que ejecutan muy bien, pero no tienen ideas innovadoras; entonces están administrando el pasado. Puedes ser muy exitoso en administrar el pasado, pero lo mejor es ser exitoso administrando nuevas ideas.

---

---

## SEMANA 11, UNIDAD III

### TEMA 11: PROCESO CREATIVO.

---

---

El proceso creativo se desencadena cuando existe gran inquietud por resolver algo.

El tiempo de creación varía de acuerdo con la situación y con la intención del creador.

Existen muchas personas con grandes ideas en mente que no se han atrevido a volcarlas e incorporarlas a la realidad, dicho en otras palabras se quedaron en la creación pero no pasaron a la innovación.

Pues bien, el proceso creativo pasa por una serie de etapas que van a permitir precisamente llevar a la práctica lo que hemos ideado.

#### ETAPAS DEL PROCESO CREATIVO

Graham Wallas, en su libro. "El arte del pensamiento" (1926), presentó uno de los primeros modelos en el proceso creativo. Distinguiría entre 4 etapas:

- Preparación: Percepción de un problema y reunión de información. Utilización de conocimientos adquiridos, realización de esquemas, etc.
- Incubación: Fase en la que se piensa en todas las ideas.
- Inspiración: Se encuentra la solución al problema.
- Elaboración y verificación: Terminado el acto creativo se elabora la idea. Examen de la solución encontrada.

## EL PROCESO CREATIVO - ETAPAS Sánchez - Cantú

Identificación	Denominación De las etapas	Descripción	Hemisferio dominante	Meta
<b>D</b>	Denotación	Registrar objetivamente cualquier realidad física o mental	Izquierdo	Asimilar la nueva realidad
<b>C</b>	Connotar	Visión subjetiva de la realidad Deseos de mejorarla	Derecho	Generar ideas sobre la realidad
<b>A</b>	Analizar	Proponer criterios y aplicarlos	Izquierdo	Ajustar ideas a la realidad
<b>SC</b>	Síntesis Creativa	Realizar la idea seleccionada	Izquierdo/ Derecho	Elaborar la nueva realidad

Etapa	Actitud	Operaciones
<b>D</b>	Objetiva	<b>Intrapersonales:</b> Observar, investigar, experimentar, medir, etc. <b>Interpersonales:</b> Encuestas, entrevistas, mesas redondas etc. <b>Medios:</b> revistas, catálogos, manuales, banco de datos, normas,
<b>C</b>	Subjetiva	<b>Generar ideas:</b> Lluvia de ideas/ Generación de absurdos / Asociaciones forzadas/ Cambio arbitrario
<b>A</b>	Racional	<b>Aplicar:</b> Criterios, principios, teorías. <b>Realizar:</b> Cálculos, experimentos <b>Acatar:</b> Normas, reglamentos
<b>SC</b>	Sistemática	<b>Integrar:</b> Las partes de un todo nuevo <b>Evaluar:</b> Comportamiento, calidad, productividad, rendimiento.

Las empresas si no innovan, desaparecen. Y si innovan y sus innovaciones no tienen éxito, pueden desaparecer igualmente. Teniendo en cuenta que sólo tienen éxito el 20 por ciento de los nuevos productos que se dirigen al mercado de consumo y el 40 por ciento de los que se dirigen al mercado empresarial, las apuestas son desalentadoras.

## **INNOVACIÓN**

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

### **VALOR DE LA INNOVACIÓN**

Convertir en ventajas y beneficios las ideas.

### **TIPOS DE INNOVACIONES**

#### **Predominancia tecnológica**

Nuevos materiales.	Fibra óptica.
Nuevos componentes o subsistemas.	Air-bag, velcro.
Sistemas.	Internet, telefonía celular.
Nuevos envases y formas.	Aspirina efervescente, café soluble.
Nuevos elementos.	Plástico por acero, Fibra óptica por el cobre.
Nuevos procedimientos.	Tratamiento de cálculos de riñón por ultrasonido.

#### **Predominancia Comercial**

Nuevas presentaciones.	Enciclopedias en CD.
Nuevos canales de distribución.	Máquinas vending, franquicias.
Nuevas aplicaciones.	Publicidad en techos de taxi.
Nuevos sistemas comerciales.	Leasing, factoring.

### **FORMAS DE INNOVACIÓN**

La creación de un nuevo producto o alteración de sus características físicas o de servicio.

- Desarrollo de un nuevo método de producción.
- Apertura de un nuevo mercado.
- Obtención de un nuevo proveedor.
- Una nueva organización de una industria.



...”La creatividad es el motor de la innovación”....

### **INDICE DE INNOVACIÓN**

- Todas las empresas deberían examinar su índice de innovación. Este índice describe la proporción de ventas que provienen de productos de menos de tres años de antigüedad.
- No puede sobrevivir ninguna compañía con un índice de innovación cero.
- Las empresas afrontarán tiempos difíciles si sus índices de innovación son inferiores al 20 por ciento.

**QUIEN QUIERE HACER ALGO ENCUENTRA UN MEDIO... QUIEN NO QUIERE HACER NADA ENCUENTRA UNA EXCUSA. (PROVERBIO CHINO)**

**¡¡Crear es pensar cosas nuevas, innovar es hacerlas!!**

---

## SEMANA 12, UNIDAD III

### TEMA 12: TÉCNICA CREATIVA

---

"Si la única herramienta que tienes es un martillo, tiendes a ver cada problema como un clavo."

A. Maslow.

Las técnicas de creatividad surgen como respuesta a la necesidad de potenciar y rentabilizar las habilidades creativas de las personas que, por las presiones del medio circundante o por una educación restrictiva, no se manifiestan de manera espontánea.

Son procedimientos para estimular el potencial creativo de los individuos y ponerlo a disposición de la solución de diversos tipos de problemas.



Debemos considerar a las técnicas de creatividad como métodos que permiten el entrenamiento creativo. Implican determinadas acciones que en general, son más importantes que la técnica en sí misma, y que sirven como estímulo.

La utilización de las técnicas no promete un éxito asegurado, simplemente sirven para llegar a ciertos objetivos que se suponen próximos a la creatividad. Permiten direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos. Es decir, por un lado permiten seguir un orden establecido para lograr un objetivo deseado, y por el otro, ayudan a desarmar los caminos del pensamiento vertical habitual.

El objetivo es aportar gran cantidad de posibles soluciones que, por su originalidad y su carácter de no conocidas, ofrezcan la solución a los diversos problemas.

#### **Ventajas de utilizar las técnicas de creatividad:**

- Permiten el análisis de los problemas desde visiones diferentes de las habituales, prescindiendo de planteamientos lógicos y tratando de explotar los enfoques diferentes y posibles de dichos problemas.
- Su uso continuado enseña a pensar de manera diferente a la habitual, dominada por el pensamiento lógico, y permiten la desaparición de los bloqueos que impiden el pensamiento creativo.

- Proporcionan gran cantidad de ideas, pues su objetivo es la producción masiva de las mismas. El pensamiento tradicional, regido por la lógica y el sentido común, inhiben la creatividad.
- Ponen el comportamiento creativo al alcance de cualquier persona, lo que actúa como elemento motivador.

Ya no cabe duda que estas técnicas deban ser usadas, pero, debido a la cantidad y variedad de métodos creativos existentes, habría que analizar la mejor manera para elegir el que más nos conviene según la situación que enfrentamos.

Las técnicas que presentamos en este manual implica que quien la utilice deba definir cuál es su objetivo y con qué fin se va a usar una técnica. Es decir, que se piense adónde se quiere llegar, porque de esta forma estaremos más cerca de la verdadera utilidad de la técnica en cuestión.

### **TÉCNICA DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR**

El famoso investigador en temas de creatividad, Edward de Bono, inventó el método de los Seis Sombreros para pensar. Este método es un marco de referencia para el pensamiento, permitiendo su lugar al valioso pensamiento crítico, pero sin que éste domine, como ocurre en el pensamiento ordinario.

Plantea la técnica después de un largo estudio con relación a como generamos ideas creativas. ¿Pensamos con claridad y eficiencia acerca de cómo manejar las oportunidades y los conflictos?, ¿Sabemos cuál es la forma de pensar más apropiada en cada situación?, ¿Cómo podemos mejorar nuestra forma de pensar como equipo?

Hay diferentes maneras de pensar que pueden ayudarnos a analizar las situaciones de la manera más productiva y con el mínimo de conflicto.

Parece que nuestra vida fuera de malabaristas que luchan por controlar la información que nos llega a velocidad increíble. Nuestras emociones se disparan con miles de estímulos. Tratamos de razonar con lógica sobre lo que nos sucede o puede sucedernos; tenemos visiones esperanzadoras, proyecciones pesimistas e ideas creativas. También, cuando enfrentamos situaciones críticas en el trabajo, se nos vienen a la mente los niños, la familia, nuestro hogar. Nos es difícil concentrarnos.

El éxito en los negocios depende de cómo piense. Los seis sombreros para pensar es un método único y conveniente para tomar decisiones y explorar nuevas ideas, ayuda a pensar mejor Edward de Bono, reconocido como autoridad mundial en el tema de pensamiento conceptual, desenreda el proceso de pensamiento, separando los elementos como emociones, información, lógica, esperanza y creatividad. De esta forma, elimina la confusión, principal dificultad a la hora de pensar.

El método promueve que las personas desarrollen más de una solución para un determinado problema (entendiendo "problema" no como algo negativo sino como un desafío). Para lograr esto, como bien dice Edward de Bono, será necesario "separar el ego del desempeño", pues todos pueden ser capaces de realizar una buena exploración sin necesidad de herir sus egos, aunque para ello primero deben animarse a pensar de otro forma y a utilizar los sombreros.

Por eso, se debe entender que la técnica de los seis sombreros está más compenetrado en mejorar el desempeño antes que en defender el ego. Todo el mundo puede contribuir debajo de cualquier sombrero, aunque en un principio la mayoría se vea reacia a modificar sus patrones de pensamiento que a animarse a aceptar los contrarios.

Esta es una poderosa técnica que se utiliza para analizar una decisión desde varias perspectivas, lo que nos fuerza a cambiar la forma habitual de ver las cosas y nos ayuda a elaborar diferentes alternativas de solución para enfrentar una situación.

Muchas de las personas exitosas piensan desde un punto de vista muy positivo y racional. Esto es parte de las razones por lo que son exitosos. A menudo, sin embargo, fallan al ver un problema desde una perspectiva emocional, intuitiva, creativa o negativa. Esto puede significar que subestiman la resistencia a planificar, fallan al hacer saltos creativos y al no hacer los planes de contingencia necesarios.

En forma similar, los pesimistas tienden a ser excesivamente defensivos. La gente muy sensible puede fallar al ver una decisión con calma y racionalmente.

Si vemos a un problema utilizando la técnica de los "Seis Sombreros para Pensar", entonces podemos llegar a resolver el problema utilizando todos estos enfoques.

Nuestras decisiones y planes podrán mezclar la ambición, habilidad en la ejecución, sensibilidad, creatividad y buenos planes de contingencia.

### **Condiciones para aplicar el método**

Para que el método funcione, las intenciones deben llevarnos a la acción. Recuerda que la intención sin acción no crea transformación. Pese a nuestras buenas intenciones de pensar de manera diferente, si no nos movemos en la dirección correcta, nuestras aspiraciones son vanas.

De Bono afirma que la intención es el primer paso, pero necesitamos estructuras para convertir esa intención en acción y transformarla en resultados. Necesitamos estructuras para que nuestro proceso de pensamiento sea lo más productivo posible.

Existen tres puntos claves para comprender mejor que es lo que busca el sistema de los Seis sombreros para pensar:

1. Incentivar el pensamiento paralelo.
2. Incentivar la comprensión del espectro completo sobre lo que se piensa.
3. Separar el ego del desempeño.

Los consejos y estudios de casos pueden ser usados para crear un clima de pensamiento más claro, mejorar la comunicación y mejorar la creatividad en cualquier organización.

### **Metodología de aplicación**

Los seis sombreros representan seis modos de pensar, pero se deben concebir como una simple dirección para enfocar el pensamiento, antes que como una etiqueta fija para pensar, lo cual significa que los sombreros se utilizan proactivamente, antes que reactivamente.

Los seis sombreros son imaginarios y el pensador debe ponerse o quitarse cualquiera de los mismos para indicar qué tipo de pensamiento será utilizado. Este acto de poner y quitarse los sombreros es esencial, y uno de sus fines es tratar de romper las barreras de etiquetamiento de los individuos, pues los sombreros nunca se deben utilizar para clasificar a las personas, aunque muchos se sienten a hacerlo. Cuando el ejercicio se realiza en grupo, todos deben llevar el mismo sombrero al mismo tiempo.

Los colores de los sombreros son: Blanco, Rojo, Negro, Amarillo, Verde y Azul. Cada sombrero representa uno de los elementos del pensamiento:



- Blanco: objetividad, neutro, basado en hechos y números.
- Rojo: la visión emocional, intuición, pasión.
- Negro: crítico, cuidado y precaución.
- Amarillo: constructivo, optimismo, pensamiento positivo.
- Verde: creativo, crecimiento fértil, aporta nuevas ideas.
- Azul: organizador, calma, control del proceso.



**1. Sombrero Blanco** – Información: Es neutral y objetivo. Maneja hechos objetivos y cifras. No conjetura. Considera solamente los hechos, por favor. Es intelecto puro.

Bajo este sombrero, se deben focalizar atentamente los hechos, las figuras, las necesidades de información y los espacios. Cuando se necesite algún sombrero blanco para pensar cierto punto, se estará diciendo que se frene con los argumentos y las propuestas, y se empiecen a mirar los hechos reales.



**2. Sombrero Rojo** – Intuición, emoción, sentimientos: Insinúa enojo, furia, pasión. Da el punto de vista emotivo, lo que siente la persona que lleva este sombrero acerca de lo que se está analizando. No me gusta lo que veo. ¿Por qué? No importa, simplemente no me gusta. Es el corazón palpitante.

Bajo este sombrero, se deben focalizar los sentimientos y las emociones. Un sombrero rojo permite que el pensador le dé importancia a una determinada intuición, sin ninguna necesidad de justificarla. Cuando se necesite algún sombrero rojo, se estará diciendo que los sentimientos y la intuición parecen ser claves para este tema, si es que tienen una base lógica. Generalmente, el sentimiento es muy genuino, pero la lógica es falsa. El sombrero rojo otorga todo el permiso necesario para que un pensador pueda anteponer sus sentimientos para enfrentar el desafío propuesto.



**3. Sombrero Negro** – Crítica, cautela, pesimismo: Es triste y negativo. Comprende los aspectos negativos de por qué algo no puede hacerse. Esto no encaja. No funcionará porque.... Es el abogado del diablo.

Bajo este sombrero, se deben focalizar los juicios, razonamientos y cuidados. Se trata de un sombrero muy importante, aunque eso no quiera decir que sea un sombrero especialmente inferior o negativo. El sombrero negro se utiliza para indicar por qué una sugerencia no se puede aplicar a la realidad, a causa de un determinado contexto, experiencia, sistema de uso, o política que se sigue. El sombrero negro siempre debe ser lógico.



**4. Sombrero Amarillo** – Beneficios, valores, ganancias: Es feliz y positivo. Significa optimismo, esperanza, estimulación del pensamiento positivo, descubrimiento de las ventajas de la idea sugerida o de la situación que se analiza. Esto me gusta porque.... Es el sol brillante.

Bajo este sombrero, se deben focalizar los aspectos lógicos y positivos, es decir las razones por las que algo debería funcionar ofrecer beneficios. El mismo puede ser utilizado para esperar con ansias y optimismo los resultados de alguna proposición, así como también para encontrar algo valioso o por lo menos rescatable en otra persona u otra situación.



**5. Sombrero Verde** – Creatividad, alternativas y posibilidades: Es pasto, vegetación y crecimiento fértil. En nuestra cultura latinoamericana, es esperanza y abundancia. Insinúa la creatividad y nuevas ideas sobre la situación que se analiza.

¿Qué pasa sí...? ¡Vamos! Hagámoslo. Es el árbol fértil.

Bajo este sombrero, se deben focalizar los aspectos creativos, alternativos, arriesgados, interesantes, las provocaciones y los cambios.



**6. Sombrero Azul** – Control del proceso: Es frío y, como el cielo, está encima de todo. Maneja el control y la organización del proceso del pensamiento y también el uso de los otros sombreros. Vamos Hagámoslo paso a paso. No nos enredemos. Es el Director de orquesta.

Bajo este sombrero, se deben focalizar la visión y repaso general del asunto, por lo que se podría decir que es el sombrero que controla el proceso. Cuando se habla de controles, no se habla de personas, sino de ideas y procesos. Al ponerse un sombrero azul, podría, por ejemplo, sentir que ha descuidado utilizar el sombrero negro.

Específicamente, el sombrero azul se concentra en los procesos de meta-cognición y desarrollo.

---

---

**SEMANA 13, UNIDAD III**

**TEMA 13: 2DA EVALUACIÓN PARCIAL**

---

---

EXAMEN	FECHA
AV2	
AV2E	

---

---

## SEMANA 14, UNIDAD III

---

---

### TEMA 14: TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD CREATIVA

---

---

#### OTRAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL

Cualquier procedimiento que nos estimule a decir (o escribir) ideas de cualquier tipo, se puede convertir en una técnica para la generación de ideas que nos permitan entre otras ventajas que beneficien el funcionamiento óptimo de la empresa, alcanzar las siguientes:

- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Buscar formas más eficaces de trabajo.
- Percibir el trabajo como un juego o mejorar la satisfacción del usuario.
- Facilitar el autoconocimiento y desarrollar la intuición.
- Diferenciar nuestros servicios de los demás.
- Resolver nuestros propios bloqueos generados por el estrés.
- Buscar soluciones a nuestros problemas cotidianos o puntuales.
- Implicar a nuestro equipo de trabajadores en nuestros objetivos.
- Encontrar formas más novedosas para abordar problemas y generar soluciones.

Consideramos que previamente a la utilización de cualquier técnica, es necesario plantear el problema al cual nos enfrentamos y establecer el o los objetivos deseados, y recién en ese momento, decidir cuál va a ser la técnica que nos sería de mayor utilidad.

Entre este tipo de técnicas podemos citar:

#### 1. Brainstorming (Lluvia de Ideas)

Es un método de generación de ideas en grupo. Constituye una forma de conseguir que un grupo genere un gran número de ideas en un tiempo no demasiado prolongado.

#### Metodología:

El primer paso es la generación de ideas, en general por escrito, numeradas y clasificadas por el estricto orden cronológico en que han aparecido. Es imprescindible no indicar quién ha formulado cada una. Una vez que se cuenta con un número considerable de ideas o ha finalizado cierto tiempo programado, se pasa a una segunda etapa de evaluación. Una posibilidad para evaluar las ideas podría ser ponderarlas (mediante puntaje) según condiciones o requerimientos básicos previamente establecidos, que deben satisfacerse.

### **Al momento de la generación:**

- Generar la mayor cantidad de ideas posibles sin importar su calidad.
- No criticar ideas. El juicio crítico está prohibido (incluyendo la autocrítica), ya sea negativo o positivo.
- Libre imaginación. Las ideas no tienen que ser obligatoriamente realistas.
- Se permite la utilización y transformación de las ideas de los demás.

### **Al momento de la evaluación:**

- Analizar los puntos fuertes de la idea y luego poner atención en los puntos débiles.
- Estar atentos a los aspectos novedosos de las opciones.
- No perder la orientación al objetivo inicial.

### **Utilidad:**

- Permite la generación de gran cantidad de ideas, donde importa más la cantidad que la calidad.
- Permite romper bloqueos. Resulta útil para iniciar a grupos de trabajo en el uso de técnicas de creatividad.

## **2. Uso de Analogías**

Existen diversas técnicas que utilizan las analogías, mediante las cuales se trata de aplicar a un objeto, concepto o situación que queremos modificar, la lógica o características de otro objeto (concepto o situación) diferente.

Una técnica muy utilizada en creatividad es la Sinéctica (W. Gordon), que se vale de analogías y metáforas de modo sistemático para cambiar el marco de referencia en el cual se persigue la solución de un problema.

### **Metodología:**

El proceso de la sinéctica incluye dos aspectos básicos: volver conocido lo extraño, y volver extraño lo conocido. Esto se logra mediante cuatro mecanismos analógicos, que se describen a continuación:

- **Analogías directas:** Se comparan directamente dos hechos, productos o situaciones (por ej. comparar shampoo con café instantáneo).
- **Analogías personales:** Se describe el hecho o problema en primera persona, identificándose o cumpliendo el rol de los integrantes y componentes del problema (por ej. si queremos mejorar el envase de un producto, nos ponemos en el lugar del cliente y nos preguntamos ¿cómo lo abro? ¿cómo lo tomo?).
- **Analogías simbólicas:** Se intenta describir el problema con una imagen global que, partiendo de la estética, lo muestre desde otro punto de vista (por ej., si nos

proponemos mejorar el flujo de información desde la cúspide de la organización alcanzando todos los niveles, podríamos compararlo con las hojas de un árbol que en otoño, caen desde las ramas hasta el suelo...).

- **Analogías fantásticas:** Se traslada el problema a un mundo ideal, donde no hay condiciones restrictivas, para luego devolverlo al mundo concreto con nuevas ideas (por ej., nos podemos preguntar qué pasaría si la información en nuestra organización se trasladara telepáticamente...).
- **Otras consideraciones:**
  - Hacer familiar lo extraño.
  - Hacer extraño lo familiar.
  - Relaciona las lógicas de dos objetos, conceptos o situaciones totalmente distintos.

#### **Utilidad:**

- Reuniones y discusiones de resolución de problemas.
- Se usa preferentemente en grupos entrenados, por su grado de dificultad.
- Mejorar la calidad de procesos dentro de las organizaciones, adaptando las características distintivas de un mercado u organización a otros que aparentemente no tendrían mucho que ver.
- Permite entender algo que no conocemos mediante otra cosa que conocemos mejor.

#### **4. Relaciones Forzadas**

Consiste en relacionar nuestro problema o tema principal con características surgidas de conceptos o elementos elegidos aleatoriamente, buscando nuevas ideas que permitan desarrollar soluciones originales.

#### **Metodología:**

El primer paso para la utilización de esta técnica consiste en elegir una palabra que represente nuestro problema.

Una vez elegida, debemos armar una matriz de tres columnas. El título de la columna de la izquierda será: Conceptos y elementos estímulos y su contenido serán esas palabras-estímulo elegidas al azar. La columna del medio, será la de Características, donde se encontrarán las cualidades de los conceptos de la columna anterior.

Finalmente, en la columna de la derecha, se ubican las nuevas ideas surgidas de relacionar las características anteriores con nuestro problema o tema principal.

<b>Conceptos y elementos estímulo</b>	<b>Características</b>	<b>Nuevas ideas</b>

La metodología a seguir sería:

1. Completar la columna de estímulos con cosas elegidas al azar. Se pueden elegir la cantidad de palabras que se deseen.
2. Enunciar las cualidades o rasgos característicos de cada estímulo. Habrá que encontrar descripciones que no sean solo palabras, sino frases representativas.
3. Completar la columna de ideas, mediante asociaciones o conexiones, tomando cada una de las características por separado y relacionándolas con la palabra clave (la que representa nuestro problema).
4. Por último, deberemos elegir aquellas ideas más interesantes y mejorarlas, trabajando sobre ellas. A modo de ejemplo, desarrollamos a continuación una matriz cuyo tema principales y lanzamiento de un nuevo shampoo.

<b>Conceptos y elementos Estímulo</b>	<b>Características</b>	<b>Nuevas ideas</b>
Café instantáneo	-Granulado. -Se mezcla con agua. -Se puede preparar más fuerte o más suave, dependiendo de la cantidad que se ponga.	-Shampoo en polvo. -Shampoo que se prepara mezclando con un líquido. -Para niños o uso frecuente, se diluye más.

En la elección de las palabras-estímulo, se recomienda seleccionar por lo menos cinco, para alcanzar un número considerable de ideas. Esta técnica busca romper el patrón perceptivo y extender el horizonte creativo, a través de relacionar conceptos que no tienen conexión aparente.

**Utilidad:**

- Creación de nuevos productos o servicios.
- Creación de nuevas líneas de un mismo producto.
- Impulsa la originalidad, porque permite obtener características distintivas o productos diferenciados.

**5. Matrices Combinatorias**

Consiste en encontrar relaciones no vistas con anterioridad y elaborar nuevas. A pesar de que, en cierta manera, se asemeja a la técnica anterior, aquí no se utilizan elementos estímulo, sino que se trabaja específicamente con las características de nuestro problema.

**Metodología:**

Se debe construir una matriz cuyas columnas estarán constituidas por componentes materiales o elementos que forman nuestro problema o producto.

Las filas de la matriz enumerarán las distintas características o formas de realizar los componentes anteriormente nombrados.

Por último, se busca examinar cada intersección entre columnas y filas para detectar nuevas ideas.

Continuamos con el ejemplo del shampoo utilizado para la técnica anterior:

	Frasco	Perfume	Color	Etiqueta
Transparente.				
Frutal.				
Floral.				

La combinación frasco-frutal podría generar la idea de un frasco con forma de fruta. La combinación etiqueta-transparente nos hace descubrir la idea de colocar el nombre del shampoo en alto relieve.

A medida que se completa la matriz efectuando las relaciones, las nuevas ideas que surgen, más allá de su aplicabilidad, conducen a la reflexión sobre puntos que de otra manera no se hubieran tenido en cuenta.

## Utilidad:

- Encontrar aspectos del problema no tenidos en cuenta.
- Creación de nuevos productos o servicios.
- Creación de nuevas líneas de un mismo producto.
- Potenciar aspectos del producto o servicio que no se tenían en cuenta.

## Técnicas Complementarias

Existen otras técnicas para el fomento de la creatividad que se las puede usar para ampliar y mejorar los resultados obtenidos con otras técnicas. Entre ellas, podemos citar:

- **Verbos Manipulativos:** se aplican ciertos verbos a cada una de las ideas obtenidas mediante la utilización de otra técnica. Algunos de estos verbos pueden ser "agrandar", "utilizar de otro modo", "adaptar", "sustituir", "invertir", "reestructurar".
- **Prospectiva:** se imagina un futuro deseable y se confronta la realidad presente, para determinar un plan de acción para lograr el futuro deseado.
- **Análisis de Categorías:** se intenta clasificar las ideas ya obtenidas, en distintas categorías y luego se analiza cada una de ellas en particular para generar nuevas ideas.

Además, encontramos otro grupo de técnicas que están asociadas al brainstorming o son adaptaciones de éste. Ejemplos de éstas son:

- **Método del Profano:** Consiste en incluir en el grupo que realiza el brainstorming, a un participante totalmente ajeno al tema sobre el que se está trabajando para que genere puntos de vista diferentes.
- **Biónica:** Permite, observando algunas invenciones de la naturaleza, imitarlas y aplicarlas imaginativamente a productos o problemas.
- **Fish Pool:** Es una forma especial de brainstorming que requiere dos grupos. Mientras uno genera ideas, es observado por el otro sin intervenir y viceversa, lo que posibilita la retroalimentación entre ellos.
- **Brainsailing:** Se realiza de la misma forma que el brainstorming, pero difiere en que, en este caso, no importa obtener una gran cantidad de ideas, sino detenerse a explorar las propuestas que sugieren algún tipo de modelo diferente a lo convencional.  
Intercala momentos de convergencia cuando es necesario seleccionar un enfoque determinado.
- **Técnica de Gordon:** En esta técnica, nadie excepto el jefe del grupo, conoce la naturaleza exacta del problema que se está considerando, para evitar llegar

demasiado pronto a una solución. El jefe del grupo debe guiar el tratamiento del tema con pautas generales.

- **Phillips 66:** Utiliza grupos grandes divididos en grupos más pequeños de cinco o seis personas. Cada grupo pequeño conduce las sesiones al mismo tiempo, atacando el mismo problema, y selecciona las mejores ideas que se presentarán a los otros grupos para su evaluación.

### **Fortalecimiento de Habilidades Creativas**

Basándonos en las variables más conocidas para la medición de la creatividad y en lo que Eduardo Kastika llama enfoque creativo, que son los elementos que se buscan en las organizaciones cuando hace falta innovar, hemos seleccionado algunos de ellos para poder asociar las técnicas presentadas anteriormente, de acuerdo a la mayor utilidad que nos brindan para desarrollar:

- Flexibilidad.
- Fluidez.
- Originalidad.
- Elaboración.

#### **Desarrollar fluidez:**

La fluidez, en el campo de la creatividad, implica generar muchas ideas, no quedarse con una única respuesta e intentar desarrollar más.

Creemos que, por sus características, las técnicas más apropiadas para desarrollar fluidez son el Brainstorming y las que consideramos adaptaciones y derivadas de éste:

Brainsailing, Phillips 66, Gordon, Fish Pool y Análisis de Categorías.

Son las pautas y requerimientos que se fijan para la realización de las técnicas agrupadas en esta categoría, las que impulsan el clima de fluidez.

#### **Ser flexible:**

Implica poder analizar un contexto tratando de encontrar aspectos distintos y que antes no habían sido tenidos en cuenta. Significa tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista.

Este es el requerimiento básico de técnicas como la de Matrices Combinatorias, el Uso de Analogías, el Método del Profano y los Verbos Manipulativos, porque implican la generación de ideas que pertenezcan a categorías distintas.

**Ser original:**

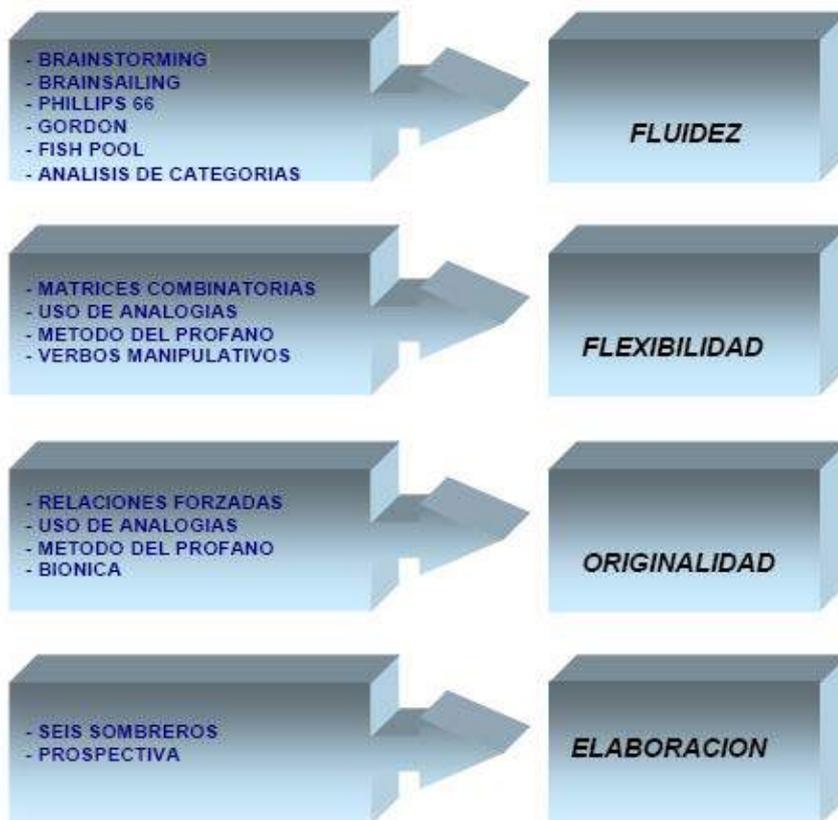
Cuando se pretende ser original, se debe encontrar la aplicación de un concepto en un universo o contexto distinto al que pertenece.

Las técnicas que trasladan conceptos desde un contexto dado a otro son las que ayudan a encontrar ideas más originales, es el caso de las Relaciones Forzadas, el Uso de Analogías, el Método del Profano y la Biónica.

**Obtener elaboración:**

En determinadas circunstancias, es necesario profundizar el análisis desarrollando cuidadosa y minuciosamente las ideas, para obtener una visión elaborada sobre el tema en cuestión.

Esta elaboración está ligada a técnicas como la de Los Seis Sombreros para Pensar y la Prospectiva, donde se necesitan niveles de conocimiento y experiencias específicos que participen activamente en la producción y el desarrollo de las ideas.



# **UNIDAD IV**

## **PARADIGMAS Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL**

### **CAPACIDAD**

- Analiza el entorno empresarial y los cambios de actitud que generan nuevos paradigmas.
- Reconoce las características principales del emprendedor y propone innovaciones en una organización para mejorar su gestión.

### **CONTENIDOS PROCEDIMENTALES**

- Analiza e identifica las características principales del emprendedor.
- Reconoce situaciones favorables y desfavorables en un proceso de cambio empresarial planificando estrategias de solución.
- Propone ideas innovadoras a partir de los conocimientos adquiridos.
- Analiza el entorno empresarial para conocer sobre creatividad empresarial.
- Sustentación de planteamientos de alternativas innovadoras de acuerdo a la empresa investigada.

### **CONTENIDOS CONCEPTUALES**

**TEMA 15:** CREATIVIDAD EMPRESARIAL.

**TEMA 16:** TÉCNICAS CREATIVAS PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD EMPRESARIAL.

**TEMA 17:** LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA.

**TEMA 18:** EVALUACIÓN FINAL.

---

---

## SEMANA 15, UNIDAD IV

---

---

### TEMA 15: CREATIVIDAD EMPRESARIAL Y PARADIGMAS.

---

---

#### CREATIVIDAD EMPRESARIAL - EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

##### ÉL SIGNIFICADO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

La función específica de los emprendedores es la capacidad para tomar los factores de la producción —tierra, trabajo y capital— y usarlos para producir bienes o servicios nuevos. El emprendedor percibe oportunidades que otros ejecutivos de empresas no ven o no les interesan.

Algunos emprendedores usan información, al alcance de todos, para producir algo nuevo. Por ejemplo, Henry Ford no inventó el automóvil ni la división del trabajo, pero sí aplicó la división del trabajo para producir automóviles de otra manera, por medio de la línea de montaje. Otros emprendedores ven oportunidades para negocios nuevos. Akio Monta, presidente de Sony, la gigante japonesa del ramo de los aparatos electrónicos de consumo, vio que los productos que tenía su compañía se podían adaptar para crear un producto nuevo: el Walkman, un aparato estereofónico personal. "Básicamente, el emprendedor detecta una necesidad y, después, reúne la mano de obra, los materiales y el capital que se necesita para satisfacer esa necesidad. "La molienda de granos de café y la venta de café no tienen nada de nuevo. Lo novedoso radica en la calidad y el ambiente que Starbucks imprime a estas actividades. En esencia, un emprendedor crea una organización como medio para ofrecer algo nuevo a los clientes, empleados u otros grupos de interés.

La industria de -las tarjetas de felicitación nos ofrece un ejemplo de cómo los emprendedores pueden encontrar un nicho ofreciendo algo diferente. En el mercado detallista de las tarjetas, con un valor de 5.3 mil millones de dólares, las tres empresas de mayor tamaño —Hallmark Cards, American Greeting y Gibson Greeting— representan 85 por ciento de las ventas. Sin embargo, hay más de mil imprentas menores que están tratando de superarse unas a otras mediante su creatividad y sus innovaciones en el 15 por ciento restantes. Como respuesta a las quejas de que las tarjetas tradicionales en ocasiones resultan aburridas, algunas de las iniciadoras se dirigen a nichos concretos del mercado. Una de estas compañías es Send Inc., una de las pocas compañías de tarjetas de felicitación afroamericanas, con dueño estadounidense. Su fundador, Mark Norris, inició su compañía cuando se sintió frustrado por la calidad y la variedad de tarjetas disponibles para consumidores de diferentes etnias. Sus tarjetas se venden en tiendas de tarjetas, museos y tiendas detallistas para los estratos altos, en los cuatro continentes, y proyecta expandir el enfoque de la empresa para abarcar el mercado general. Cardthartic de Chicago es una compañía que se dirige al mercado de los homosexuales y las lesbianas. Su primera

línea de tarjetas abarca situaciones como adopciones por parte de parejas del mismo sexo o la muerte de alguien a causa del SIDA. Su presidente, Jodee Stevens, inició la empresa con 90,000 dólares de sus fondos personales y, en el primer año, obtuvo ingresos aproximadamente por 100,000 dólares. Stevens espera que la compañía opere en punto de equilibrio en dos o tres ramos."

## **EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA ADMINISTRACIÓN**

El espíritu emprendedor es diferente de la administración. Paul H. Wilken explica que el espíritu emprendedor implica iniciar cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación, en forma constante, del proceso de producción.

Wilken dice: "el espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo, que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción... y después desaparece, hasta que vuelve a aparecer para iniciar otro cambio".

El espíritu emprendedor se refiere, sobre todo, al cambio. "Los emprendedores consideran que el cambio es la norma y es saludable. Por regla general, no propician el cambio ellos mismos (es decir, no suelen ser inventores). Sin embargo — y esto es lo que define al emprendedor y al espíritu emprendedor— el emprendedor siempre busca el cambio, responde ante él y lo explota como una oportunidad." Peter Drucker, reconocido teórico contemporáneo de la administración, escribió estas palabras, pero bien podrían haber salido de la pluma de Schumpeter, el economista antes citado, quien popularizó el término "espíritu emprendedor."



De hecho, para Schumpeter, el proceso entero del cambio económico depende de la persona que hace que ocurra: el emprendedor.

## **LA IMPORTANCIA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

En la actualidad, el espíritu emprendedor representa un tema bien conocido para estudiantes de administración y economía. No siempre fue así. Antes de 1960, la mayor parte de los economistas había entendido su importancia, aunque no en su justa dimensión. En primer lugar, la atención que se prestaba a las grandes compañías ocultaba el hecho de que la mayor parte de los empleos nuevos es creada por las

nuevas empresas pequeñas. Es más, la función del emprendedor — organizar los recursos productivos nuevos para aumentar la oferta— parecía poco importante para la escuela dominante de la economía, a la que le interesaba más la administración de la demanda de consumo, que inducía a los consumidores a comprar más productos. (Un ejemplo clásico de la administración de la demanda de consumo es la costumbre del cambio de modelo de un año a otro, en la industria automovilística de Estados Unidos.)

En los años setenta, volvió a cambiar el ánimo cuando la economía interesada primordialmente en la demanda de consumo no pudo evitar la inflación constante de ese decenio. Los economistas empezaron a preocuparse por el hecho de que la productividad estaba aumentando a una velocidad muy inferior a la de antes. Esto hizo que se interesaran más por la oferta de bienes y servicios —el ámbito del emprendedor— y menos por la administración de la demanda. El reto de los japoneses (Nissan) y los alemanes (Volkswagen) contra los "tres grandes" (Chrysler, Ford y General Motors) de la industria automovilística de Estados Unidos sentenció a muerte a la administración de la demanda de consumo como palabra clave para los gerentes.

El crecimiento lento en general hizo que sobresalieran los sectores de la economía que seguían creciendo con rapidez: servicios médicos, aparatos electrónicos, robótica, ingeniería genética y unos cuantos más. Se trata de industrias de alta tecnología, en donde muchas compañías son pequeñas iniciadoras fundadas por personas que querían cambiar el mundo empresarial: emprendedores. Lo que George Gilder llama la "creatividad heroica de los emprendedores" Se volvió parte esencial de nuestro bienestar económico, sobre todo en una economía global. En esta sección, se analizarán algunas de las maneras en que el espíritu emprendedor beneficia a la sociedad.

## **LOS BENEFICIOS DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

El espíritu emprendedor produce, cuando menos, cuatro beneficios sociales. Fomenta el crecimiento económico, incrementa la productividad, crea tecnologías, productos y servicios nuevos y cambia y rejuvenece la competencia en los mercados.

**EL CRECIMIENTO ECONÓMICO.** Un motivo por el cual los economistas empezaron a prestar más atención a las pequeñas empresas nuevas es que, al parecer, son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos de la economía. En una industria importante en Estados Unidos, la electrónica, un estudio de la cámara de comercio arrojó que las compañías que han vivido entre cinco y 10 años contratan a una cantidad de personas 50 veces mayor que las que contratan las compañías que han existido durante más de 20 años.

Es más, un investigador de nombre David Birch ha estimado que en Estados Unidos más de las cuatro quintas partes de todas las plazas nuevas ofrecidas corresponden a

las pequeñas empresas. De estas plazas, más del 30 por ciento son ofrecidas por compañías que tienen menos de cinco años. Empero, Birch agrega: "No todas las pequeñas empresas crean empleo. Las creadoras de empleo son las jóvenes, relativamente pocas, que arrancan y se expanden con rapidez en su juventud, superando la designación de "pequeñas" en el proceso".

Birch también ha encontrado que las compañías nuevas —y, por tanto, los empleos que crean— se encuentran cada vez más en el sector de la economía correspondiente a los servicios y no en el sector de las manufacturas.

**LA PRODUCTIVIDAD.** Es decir, la capacidad para producir más bienes y servicios con menos mano de obra y otros insumos aumentó a una velocidad mucho menor en Estados Unidos durante los años setenta, que durante los años cincuenta y sesenta. Muchos economistas llegaron a la conclusión, y siguen pensando, que éste es el problema básico de la economía de Estados Unidos. Una razón por la cual se ha despertado el interés por el espíritu emprendedor ha sido que se reconoce, cada vez más, su papel para elevar la productividad. El motor principal del enfoque en la productividad es la competencia internacional. Para que Estados Unidos pueda conservar un nivel de vida alto sus habitantes deben ser productivos. En 1990, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el trabajador estadounidense promedio producía 45,100 dólares de bienes y servicios, mientras que el trabajador alemán promedio producía 37,580 y el trabajador japonés 34,500 dólares. No obstante, los avances en la productividad de Alemania, Japón y otros países presionan a Estados Unidos para que siga luchando por elevar su productividad en su carrera para conseguir negocios globales.

El aumento de la productividad es, en esencia, cuestión de mejorar las técnicas de producción, y esta tarea, según John Kendrick, es "función por excelencia del espíritu emprendedor". Dos claves para aumentar la productividad son la investigación y el desarrollo (IyD) y la inversión en plantas y maquinaria nuevas. Conforme opina Kendrick, "existe un estrecho vínculo entre la IyD y los programas de inversión, con mayor participación del espíritu emprendedor en ambos". .

### **LAS TECNOLOGÍAS, LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS NUEVOS.**

Otra consecuencia del vínculo entre el espíritu emprendedor y el cambio es el papel que desempeñan los emprendedores cuando fomentan tecnologías, productos y servicios innovadores. Muchas de las personas que han inventado tecnologías, productos o servicios nuevos han sido empleados de grandes corporaciones, las cuales se negaron a usar los inventos nuevos, obligando con ello a los inventores a convertirse en emprendedores. Por ejemplo, está el caso de las telas Gore-Tex, ahora básicas para la ropa deportiva de invierno. Cuando se desarrolló Gore-Tex por primera vez, ningún fabricante de ropa establecido la quería usar y ésta fue ignorada hasta que

una pequeña empresa, que estaba luchando por salir adelante, decidió probarla. En ocasiones una innovación emprendedora da origen a muchas otras. El caso más famoso e importante se ubica a principios de la Revolución Industrial, en la segunda parte del siglo XVIII. A principios de ese siglo, la tela de algodón importada de India hizo que algunos empresarios tuvieran la idea de producir una tela igual en Gran Bretaña.

Al principio, el algodón virgen (principalmente del sur de Estados Unidos) era hilado en máquinas manuales y después, también con máquinas manuales, tejido para-hacer la tela. Sin embargo, existían problemas: las máquinas hiladoras eran demasiado lentas y no producían suficiente hilo para que todos los telares trabajaran a plenitud. Por consiguiente, la hilatura era un cuello de botella. Los inventores no tardaron mucho en destapar este cuello. A mediados de la década de 1760, James Hargreave inventó la máquina que se conoce como Spinning Jenny, la cual podía producir hasta 11 hebras de algodón al mismo tiempo. Más adelante, en ese mismo siglo, la Spinning Jenny y la máquina de vapor se unieron, de tal manera que ya no era operada por el pie del trabajador. Estas innovaciones desembocaron en un incremento, incluso mayor, de la cantidad de hilos de algodón producidos. Ahora había demasiados hilos y faltaba capacidad para tejerlos; justo lo contrario del problema anterior. De nueva cuenta, los inventores se pusieron a trabajar. En 1785, un clérigo inglés inventó un telar a motor, una máquina para tejer activada por un motor a vapor. Starbucks está iniciando una tendencia que incrementará, a gran velocidad, los cafés para gourmets. En la pequeña población de Charlottesville, Virginia" cuatro cafés para gourmets abrieron sus puertas en 1993.

### **LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS.**

Los empresarios enturbian las aguas de la competencia en los mercados. Zoltan Acs dice que las pequeñas empresas creadas por emprendedores son "agentes de cambio en la economía de mercado". Existen innumerables ejemplos: Steve Jobs y Steve Wozniak alteraron el mercado de las computadoras con la computadora de Apple; el motor de Wankel afectó a la industria automovilística; Donald Burr cambió las reglas de la competencia de precios en las líneas aéreas con People Express; Al Neuharth cambió las páginas deportivas de los periódicos estadounidenses con USA Today y MTV cambió la forma de promover la música. Suponga que usted tiene un pequeño café y pastelería y que Starbucks se instalará en la acera de enfrente, usted no tardaría en pensar en la competitividad de su negocio Además, Schultz enfrenta la competencia de librerías como Borders, que han abierto cafés.

El mercado internacional también ofrece oportunidades al espíritu emprendedor de las empresas. Por ejemplo, Casca de Medical Inc. sabía que Arabia Saudita representaba un gran mercado potencial para su sistema casero de control de la glucosa en sangre.

En Arabia Saudita hay 700,000 diabéticos. La empresa se unió a un socio comercial Saudita y ahora compete con las gigantescas empresas extranjeras del ramo del cuidado de la salud y ha captado 20 por ciento del mercado para el control de la glucosa, en casa.

## **EI EMPRENDEDOR**

Dado que los emprendedores pueden hacer grandes contribuciones para provecho de la sociedad, los investigadores han tratado de analizar sus personalidades, habilidades y actitudes, así como las condiciones que fomentan su desarrollo. Las investigaciones han arrojado que existen ciertos factores sociológicos y psicológicos que son característicos de los emprendedores.

## **LOS FACTORES PSICOLÓGICOS**

Al igual que casi todo el mundo, los emprendedores son complejos y no existe una teoría única que pueda explicar toda su conducta. La primera teoría, y quizá la más importante, de las raíces psicológicas de los emprendedores fue presentada a principios de los años sesenta por David McClelland, quien descubrió que las personas que seguían carreras empresariales (por ejemplo las ventas) tenían una gran necesidad de logro; es decir, la necesidad psicológica de lograr objetivos. Las personas que tienen gran necesidad de logro gustan de correr riesgos, aunque sólo si son razonables y si dichos riesgos son un estímulo para realizar un esfuerzo mayor. Es más, McClelland encontró que ciertas sociedades tienden a producir un porcentaje más elevado de personas con gran necesidad de logro. Otros investigadores han estudiado los motivos y las metas de los emprendedores, las cuales, al parecer, incluyen riqueza, poder, prestigio, seguridad, autoestima y servicios a la sociedad.

A mediados de los años ochenta, Thomas Begley y David P. Boyd estudiaron el material escrito sobre la psicología del espíritu emprendedor, con el propósito de encontrar las diferencias entre los emprendedores y las personas que administran las pequeñas empresas existentes. A fin de cuentas, identificaron cinco dimensiones:

1. Necesidad de logro. Los emprendedores alcanzan una calificación alta acerca del concepto de la necesidad de logro de McClelland.
2. Posición de control. Expresa la idea de que las personas, y no la suerte ni el destino, controlan su existencia. Tanto emprendedores como gerentes suelen pensar que están jalando los hilos de su vida.
3. Tolerancia ante el riesgo. Los emprendedores que están dispuestos a correr riesgos moderados, al parecer, obtienen rendimientos más altos sobre los activos que los emprendedores que no corren riesgos o los corren exagerados.
4. Tolerancia ante la ambigüedad. En cierta medida, todo administrador la necesita, pues muchas decisiones se deben tomar con información incompleta o confusa.

No obstante, los emprendedores enfrentan mayor ambigüedad, pues quizá estén haciendo las cosas por primera vez y porque están arriesgando su forma de ganarse la vida.

5. Comportamiento del tipo A. Se refiere al impulso por hacer más en menos tiempo y, si fuera necesario, a pesar de las objeciones de otros. Tanto los fundadores como los gerentes de pequeñas empresas suelen obtener calificaciones más altas cuando se mide el comportamiento de tipo A, que todos los demás ejecutivos de empresas.

Ellen Fagenson presenta una óptica diferente de las diferencias psicológicas entre los emprendedores y los gerentes. Los emprendedores, en su opinión, tienden a valorar el respeto a sí mismos, la libertad, un sentido de realización y un estilo de vida excitante. Por otra parte, los gerentes suelen conceder valor a la amistad verdadera, la sabiduría, la salvación y el placer. Fagenson llega a la conclusión de que "los emprendedores no quieren obtener las mismas cosas de la vida que los gerentes".

Es evidente que el emprendedor necesita tener confianza en sí mismo, ímpetu, optimismo y valor para iniciar y manejar un negocio, sin la seguridad de un sueldo fijo. En ocasiones, los emprendedores deciden iniciar empresas nuevas porque no pueden ignorar su sueño, su visión, y están dispuestos a arriesgar su seguridad a cambio de una ganancia económica. En otros casos, los mueven circunstancias ajenas a su control, por ejemplo, una reducción de personal (fenómeno muy común en nuestros días) o sentirse frustrados por la escasa posibilidad de avanzar, o son impulsados por la necesidad de coordinar sus metas personales con las profesionales. Ante estas circunstancias, muchas personas encuentran el valor y la confianza para asumir el control de su destino profesional.

## **LOS FACTORES SOCIOLÓGICOS**

Con frecuencia, los grupos minoritarios sienten que los patrones los discriminan, sea directa o indirectamente. (De hecho, si analizamos el avance de los diversos grupos que componen a Estados Unidos, país muy heterogéneo, y al contenido de las demandas jurídicas presentadas contra las empresas, sus pensamientos, con frecuencia, están fundamentados en la realidad.) Para tener éxito en una cultura corporativa, algunas minorías piensan que deben "vender el alma", abandonando su identidad racial, étnica o sexual. Otros se dan de topes contra el "techo de vidrio". (Estudios recientes arrojan que menos del 5 por ciento de los puestos ejecutivos altos de Estados Unidos están ocupados por personas pertenecientes a minorías.) Estas frustraciones han hecho que muchas minorías anhelan un ambiente que se ciña a sus necesidades y que les permita espacio para crear y prosperar. Este deseo, sumado a los atractivos perennes de las actividades empresariales *han* hecho que los emprendedores de minorías sean cosa frecuente en el mundo empresarial contemporáneo.

En el caso de los afroamericanos esto puede significar la oportunidad de salirse de una estructura corporativa que ha estado dominada por los hombres blancos. Es cada vez mayor el número de afroamericanos que consideran que los negocios del sector de servicios, desde la publicidad hasta los servicios arquitectónicos, contienen oportunidades y la posibilidad de crecer. Una ventaja del campo de los servicios en las pequeñas empresas es que requieren menos capital de inversión.

Otro beneficio es que son cada vez más las corporaciones que contratan servicios en el exterior que antes eran ofrecidos en el interior.

Hoy las mujeres están constituyendo pequeñas empresas casi al doble de velocidad que los hombres. En 1994, en Estados Unidos, las mujeres eran dueñas o controlaban alrededor de 6.5 millones de pequeñas "empresas; casi la tercera parte del total. En la actualidad, uno de cada 10 trabajadores es empleado de una empresa propiedad de una mujer. Una de estas emprendedoras es Fran Greene. A los 52 años renunció a su trabajo con un importante proveedor de componentes electrónicos e inició su negocio, pensando que por su edad y sexo se encontraría con un camino sin salida en el Estados Unidos corporativo. Fundó Sun State Electronics, una compañía distribuidora, localizada en Winter Springs, Florida, que vende aparatos de tecnología avanzada para las industrias del espacio aéreo y la Defensa. En 1993, la empresa valía 2.5 millones de dólares y contaba con 10 empleados. Otra es Ella Williams, que renunció a su trabajo en Hughes Electronics para establecer Aegir Systems, su empresa de ingeniería y asesoría:

Otro negocio propiedad de un grupo minoritario es el Artemis Capital Group, que trabaja en el ramo de los certificados municipales. Artemis es creación de seis mujeres que renunciaron a estupendos puestos en empresas prestigiadas de Wall Street para iniciar su propio negocio. El grupo está compuesto por Phyllis Esposito, Robín Wiessmann, Sandra Alworth, Aimee Brown, Deborah Buresh y Tberta Connolly, Todas comparten el cargo de "directoras". Aunque son jóvenes, casi todas ellas de treinta y tantos años, tienen una extensa experiencia, desde banca de inversión hasta reestructuración de pasivos, ventas y administración sindicada.

### **OBSTÁCULOS PARA EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Reconocer una necesidad y encontrar la forma de satisfacerla, rara vez son base suficiente para iniciar una empresa nueva, sobre todo si el emprendedor en ciernes tiene que pedir capital prestado. Los empresarios más exitosos también preparan un plan de negocios; es decir, un documento formal que contiene una definición del objeto de la sociedad, una descripción de los productos o servicios que se ofrecerán, un análisis de mercado, proyecciones financieras y algunos procedimientos administrativos diseñados para alcanzar las metas de la empresa. Sin embargo, los

emprendedores, antes de redactar el plan de negocios, deben tener conocimiento de los obstáculos para su entrada.

¿Por qué fracasan los emprendedores? Según Karl Vesper, el motivo más común es "la ausencia de una idea viable". Otro problema común es su escaso conocimiento del mercado. En ocasiones, es difícil atraer a personas que cuenten con la mejor información, porque éstas ya tienen buenos empleos, están atados a sus empleadores actuales con "esposas de oro" o son demasiado complacientes y no sienten la necesidad de desempeñar un trabajo en verdad de primera o importante. Vesper dice que incluso la falta de habilidades técnicas puede significar un problema.

Además, está el problema de conseguir los 25,000 a 100,000 dólares que se suelen necesitar para empezar. Conseguir capital es incluso más difícil para las mujeres, porque éstas suelen iniciar negocios en el sector de los servicios donde, aunque los costos iniciales son inferiores, los bancos ganan menos dinero sobre los créditos pequeños. Las prestatarias también se quejan de discriminación, sobre todo las que necesitan capital de riesgo. Algunos bancos, que consideran que el aumento de la cantidad de empresas pertenecientes a mujeres son- un mercado que promete muchas ganancias, han respondido a la demanda y han establecido programas de créditos especiales para mujeres y minorías que tienen negocios. Bank of América y Harris Trust se cuentan entre los bancos que tienen estos programas.

Algunos emprendedores fracasan después de empezar porque carecen de conocimientos generales sobre el negocio. Algunos posibles emprendedores no se animan a entrar a ciertas líneas de trabajo —por ejemplo, la limpieza de hogares— porque lo consideran un estigma social. En total, Vesper hace una lista de 12 obstáculos comunes para las actividades empresariales:

- a. Falta de un concepto viable.
- b. Falta de conocimiento del mercado.
- c. Falta de habilidades técnicas.
- d. Falta de capital inicial.
- e. Falta de conocimientos empresariales.
- f. Falta de motivación.
- g. Estigma social.
- h. Candados en el empleo.
- i. Presiones de tiempo.
- j. Limitaciones jurídicas y reglamentos.
- k. Monopolios.
- l. Inhibiciones de patentes.

La competencia intensa de grandes corporaciones y arraigadas también puede ser un obstáculo formidable para un empresario. En este sentido saltan a la vista las nuevas

relaciones de competencia creadas por los emprendedores. No hay motivo alguno para suponer que los gerentes que están en un mercado concreto tomarán a la ligera la entrada de la nueva compañía. Ben Cohén y Jerry Greenfield, de Ben & Jerry's Homemade, aprendieron esta lección.

## **CÓMO REINVENTAR LAS ORGANIZACIONES**

Cuando una organización está de pie y funcionando en razón del proceso del espíritu emprendedor, la diversión y el desafío de la administración empiezan en serio. Cada vez hay más gerentes que se preocupan por lo que ocurre cuando los miembros de la organización siguen rutinas para manejar las relaciones entre sí y las relaciones con clientes, proveedores y terceros "ajenos" a la organización. La rutina y las experiencias de la organización inevitablemente establecen precedentes que cuesta mucho cambiar cuando se presenta la necesidad. Ira Kantrow habla de este fenómeno y distingue "hacer lo correcto" de "hacer lo que dicta el pasado.

Como se vio en el capítulo 1, cada vez son más los gerentes que creen en la paradoja aparente de que el cambio es una constante de sus organizaciones y en torno a ellas. Howard Schultz está consciente de ello todos los días. Así pues, no es raro que les preocupe la posibilidad de que sus organizaciones se aletarguen y estancuen. Los gerentes quizá tengan que realizar un esfuerzo considerable, así como sus compañeros en las organizaciones, para seguir el ritmo o asimilar los cambios del mundo que los rodea. Peter Senge advierte que esto podría significar que los miembros de las organizaciones se pueden llegar a preocupar tanto por adaptarse que no les queda energía para crear ideas, productos y relaciones nuevos.

Senge marca la diferencia entre el aprendizaje adaptativo de las organizaciones es decir, enfrentar el cambio y el aprendizaje generativo es decir, la creatividad que se deriva de un esfuerzo conjunto de los miembros de la organización, James Brian Quinn se refiere a la promesa de la "empresa inteligente" en este mismo ánimo.

Muchos administradores y comentaristas empresariales se suman a Senge y Quinn y opinan que el aprendizaje generativo es el que tiene más esperanzas para las organizaciones del siglo XXI.

---

---

## SEMANA 16, UNIDAD IV

### TEMA 16: TÉCNICAS CREATIVAS PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD EMPRESARIAL.

---

---

#### DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

En los últimos años ha venido cobrando fuerza el tema de promoción del espíritu y capacidad empresarial. Importancia que se deriva no solo el afán de buscar alternativas que aumenten la producción de nueva riqueza, sino también como reflexión académica que lleva a explicar el comportamiento social del empresario y por supuesto a fomentar en los emprendedores una nueva mentalidad y una cultura organizacional, basada en criterios de eficiencia y justicia social que logren hacer de la práctica empresarial una verdadera alternativa para el desarrollo.

El empresario actúa en la sociedad como un agente de cambio, dinamiza y le da vida a múltiples proyectos que permanecen más o menos ocultos para la inmensa mayoría. Este agente está influido por una especie de patrón que lo diferencia de otros miembros de la comunidad, dado que su respuesta a las condiciones impuestas por el medio le permite asumir funciones que derivan en resultados económicos concretos.

Este patrón o capacidad empresarial es más bien un conjunto de atributos individuales que permiten afrontar unas determinadas condiciones impuestas por el medio social, económico y político en el cual se desenvuelve. Se han podido observar varias categorías y etapas en el desarrollo de la capacidad empresarial.

La capacidad de asumir retos y de comprometerse en proyectos con niveles más o menos altos de incertidumbre, se debe a un conjunto de actitudes y aptitudes personales, como:

- La necesidad de Logro. El reto se convierte en un factor estimulante que exige al empresario definir criterios de excelencia precisos. La necesidad de logro, es un factor motivacional que permite al empresario alcanzar poder y prestigio en su comunidad. De esta forma en sociedades muy cerradas en las actuales hay algunas actividades despreciadas por los estratos superiores, es el empresario, con su necesidad de romper y crear alternativas nuevas, el que asume la función de cambiar, fomentando y validando actividades que no han sido aprovechadas. Con esto puede obtener algunas ventajas dedicándose precisamente a los trabajos que han sido rechazados.
- El papel que asume el empresario no es exclusivamente de carácter funcional, cambiando la estructura productiva que encuentra en su medio circundante.

También actúa e influye en el ambiente socio cultural al romper con los criterios, principios, esquemas de valor tradicionales.

- El empresario debe poseer otra capacidad que es la de mando. En primer lugar porque no acepta que otros gobiernen su acción. Asume siempre el rol de no subordinación e independencia, y es capaz de comprometer a otras personas para que se esfuercen en alcanzar unos objetivos que él ha diseñado.
- También es importante destacar la capacidad tecnológica. La aplicación de oportunidades técnicas; el empresario en cierta forma se define por su capacidad de encontrar aplicaciones productivas y comerciales a los desarrollos técnicos. De acuerdo a la tesis de Schumpeter; solo hasta que se encuentre una aplicación competitiva y útil a una idea o inversión la podría considerar como innovación.

Pero la capacidad empresarial no es constante, esta cambia o asume comportamientos diferentes dependiendo de la etapa o fase en que se encuentre el proyecto que se trata de consolidar.

En una primera etapa el empresario concibe la idea y empieza a darle fuerza. Su capacidad consiste en persistir en el proyecto y asesorarse de otras personas que le puedan ayudar en la aclaración de puntos importantes. En esta etapa no hay empresa como tal. Es el período de gestación en donde empresario y empresa se confunden. La capacidad empresarial consiste en romper esta unidad y darle vida propia a un proyecto, un sueño o una idea.

Una segunda etapa es el nacimiento y puesta en marcha de la empresa, es también crítica debido a que subsisten niveles de desinformación e incertidumbre muy altos, además surgen muchos problemas nuevos e imprevistos que exigen energía y decisión, pero que a su vez ayudan a clarificar los objetivos del empresario. Esta etapa es de grandes decisiones en cuanto a objetivos, políticas y sistemas de valores que gobernarán el futuro de la empresa.

En tercer lugar tendríamos la empresa que se ha logrado consolidar, la preocupación del empresario se desplaza de la supervivencia a el crecimiento marginal. El empresario debe poseer capacidades para mejorar sistemas productivos y de distribución, aplica mejores técnicas tanto operativas como administrativas. En esta etapa el empresario adquiere madurez en sus capacidades, es cada vez menos intuitivo para ser más racional, requiere de sistemas de información más sofisticados que permitan apoyar y documentar su nivel de decisión.

En esta última etapa podría darse otras facetas, como la delegación de funciones e incluso la aceptación de nuevos socios que inyecten capital a la empresa y asegure su

crecimiento. Es cuando la empresa deja de ser una pequeña unidad productiva para convertirse en una industria con proyección en mercados cada vez más amplios.

Hasta el momento se ha discutido la capacidad del empresario en si misma, individual. Pero también existe una relación entre el medio y la capacidad empresarial. La cultura y valores de una comunidad o región proporcionan o determinan el desarrollo de las capacidades empresariales.

El medio social condiciona y determina también la actitud del empresario, su comportamiento no depende exclusivamente de su voluntad pues en el medio se encuentra un conjunto de valores y normas sociales. Un sistema de organización y una cultura científico - técnica, que como entidades reales y objetivas condicionan a la comunidad y a sus miembros en sus acciones. Los individuos actúan sobre el medio y tratan de cambiar este conjunto de valores y principios creando de esta forma un movimiento dialéctico.

### **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

El término competitividad es uno de los vocablos más estudiados en la actualidad. Como señalan Hamel y Prahalad (1995), la competitividad es una industria en crecimiento: los presidentes y los primeros ministros prometen mejorarla, los legisladores la debaten, los economistas la miden y los directores de los periódicos la resaltan.

Además, hemos de señalar que para emprender su estudio se han tomado diferentes agentes económicos de referencia. En este sentido, se habla de "competitividad nacional o de una economía", "competitividad industrial" y "competitividad empresarial", dependiendo de si se considera como unidad de análisis un país, un sector industrial o una empresa, respectivamente. En nuestra opinión, pensamos que la unidad de análisis más adecuada es la empresa, ya que tanto la competitividad de una economía como la de un sector industrial van a depender de la capacidad de competir de sus empresas, que son las que, en definitiva, producen y comercializan los bienes y servicios y las que libran las batallas competitivas. De esta forma, el elevado número de estudios dirigidos a estudiar y analizar la mejora de la competitividad empresarial y sus determinantes principales no es casual, ya que la generación de empleo, riqueza y bienestar de un país va a depender en gran medida, como hemos señalado, de la competitividad de sus empresas.

Además, las propias empresas no pueden ser ajenas al entorno que les rodea, caracterizado por una creciente dinamicidad, incertidumbre y turbulencia. Los cambios que se están produciendo en este entorno, entre los que se pueden destacar la progresiva globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, los cambios tecnológicos cada vez más acelerados y los constantes cambios en los valores de compra de los clientes, se traducen en que las empresas deben

afrontar un mayor grado de intensidad competitiva, apareciendo, pues, como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad.

Este trabajo se puede enmarcar en el estudio de los determinantes de la competitividad empresarial. Como veremos, estos determinantes se pueden agrupar en dos grandes factores: los factores territoriales y los factores empresariales, referidos estos últimos a los recursos y capacidades de cada compañía, y entre los que están adquiriendo una creciente relevancia los denominados intangibles. Así, el objetivo de esta comunicación se centrará en uno de los factores intangibles más importantes dado el entorno actual, la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, la cual va a venir determinada, en gran medida, por un fomento del aprendizaje dentro de la organización a través de una adecuada gestión del conocimiento.

Para ello, hemos estructurado el trabajo en las siguientes partes. Tras esta introducción, comentaremos brevemente los principales determinantes de la competitividad empresarial, profundizando en el estudio de los factores internos de cada empresa a través de una de las teorías que más relevancia está adquiriendo en el campo de la estrategia empresarial: la teoría de recursos y capacidades. A continuación, en el tercer apartado, nos centraremos en la capacidad de innovación tecnológica de la empresa como uno de los principales factores intangibles que puede permitir generar nuevas ventajas competitivas para la empresa. Por último, antes de las conclusiones, veremos que esa capacidad de innovación va a estar vinculada a la mejora de la base de conocimientos de la empresa, que puede ser lograda a través de la gestión del conocimiento, sobre la cual señalaremos algunos aspectos que pueden facilitar esa mejora.

## **FACTORES INTERNOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.**

La competitividad de una empresa viene determinada por un elevado número de factores, que pueden ser agrupados en dos grandes determinantes. Por una parte, tendríamos los determinantes territoriales, relativos a aquellos aspectos asociados al lugar en el que está ubicada la empresa (variables macroeconómicas, dotación de factores, sectores afines, etc.) y, por otra, los determinantes intraempresariales, vinculados a los aspectos internos de cada empresa, como sus estrategias, recursos y capacidades. En general, para un determinado sector industrial, se puede observar que en un mismo territorio conviven empresas más y menos competitivas, realidad que sólo puede ser explicada cuando tenemos en cuenta los factores internos de cada compañía. Así, como afirma Fernández (1992), la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma.

En relación a la importancia de los factores internos de la empresa como determinantes de su competitividad, en los últimos años se está desarrollando un marco conceptual denominado teoría de los recursos y capacidades, que ofrece una perspectiva de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, haciendo énfasis en las características diferenciales de cada empresa en relación a las demás. Como indica Ventura (1994), la aportación de esta teoría es profundizar en el hecho diferencial entre las empresas como punto de partida (heterogeneidad de recursos) y en la imperfecta movilidad de los recursos como fuentes de rentas sostenidas y apropiables por las empresas.

Además de constituirse como un enfoque desde el que observar y explicar determinadas estrategias empresariales, como la internacionalización, la diversificación o determinadas estrategias funcionales, quizás la aportación más importante de esta teoría es la relación que trata de establecer entre los recursos de una empresa y la creación y sostenimiento de ventajas competitivas. En efecto, desde esta perspectiva, se trata de investigar cómo los recursos de la empresa se constituyen en las raíces o fuentes de la ventaja competitiva. Ahora bien, no todos los recursos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles. Para ello, deberán poseer una serie de atributos, que son recogidos en el modelo VRIO (Barney, 1997), acrónimo de valioso, raro, inimitable y organización. Así, los recursos deben ser valiosos, es decir, deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades. Podemos decir que es con esta característica con la que la teoría de recursos destaca la importancia e integra en su seno al análisis estratégico externo. En este sentido, los recursos no pueden ser evaluados aisladamente, sino que su valor es determinado por la interrelación con las fuerzas externas del mercado (Collis y Montgomery, 1995).

Un segundo atributo se refiere a que los recursos deben ser raros, ya que aquéllos poseídos por un gran número de competidores no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas. En tercer lugar, para que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia historia de la empresa (ya que la acumulación de algunos recursos requiere un periodo de tiempo largo), la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades, y la ambigüedad causal, referente este último término a la incertidumbre acerca de las causas que explican la obtención de una determinada ventaja competitiva, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores (Grant, 1996). Por último, en el modelo VRIO aparece el atributo de organización, relativo al hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.

Por otra parte, desde la teoría de recursos y capacidades, se suele ofrecer una clasificación de los mismos distinguiendo entre recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles o invisibles, como el capital comercial (reputación, prestigio, imagen de marca, lealtad de los clientes), el capital humano (formación, motivación, habilidades, experiencia y conocimientos del personal), el capital organizativo (estructura organizativa, cultura empresarial, estilo de dirección, relaciones con proveedores y clientes), y el capital tecnológico (saber hacer, dominio de tecnologías, capacidad de innovación). Estos intangibles no se suelen encontrar en el balance de la empresa, por ser difíciles de identificar y valorar, pero por ello presentan en mayor medida los atributos anteriores, siendo, por tanto, los más adecuados para generar y sostener ventajas competitivas.

Como indica Tarragó (1994), los factores tangibles corresponden a la parte visible del iceberg, resultando más fáciles de imitar, por lo que, aunque continúan siendo necesarios, ya no son suficientes para el éxito; por su parte, los intangibles son los componentes empresariales menos visibles, ofreciendo mayores posibilidades de perdurar aquellas competencias distintivas adquiridas con el tiempo e interiorizadas por la empresa.

Además, la importancia de los intangibles se está reforzando ante la evolución del entorno empresarial. En efecto, la globalización, junto con la segmentación de mercados y la exigencia de productos cada vez más personalizados por parte de los clientes, están provocando una inclinación de la balanza hacia la competencia vía diferenciación. Existen dos tipos fundamentales de ventajas competitivas: costes y diferenciación (Porter, 1987). En la actualidad, y cada vez en mayor número de sectores, los argumentos competitivos están cambiando. Sin olvidar los costes, las nuevas formas de competir basadas en la diferenciación (calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes) están adquiriendo mayor relevancia.

En este sentido, Porter (1991) establece una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, tales como bajos costes de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación. La mejora de comunicaciones y transportes, y la posibilidad de ubicar las plantas de producción en aquellos lugares donde se encuentren los inputs más baratos, provocan la difícil sostenibilidad de las ventajas en costes. Las ventajas de orden superior son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación (capital humano), capacidad técnica interna (capital tecnológico), inversiones acumuladas en marketing (capital comercial) y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores

aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes (capital organizativo).

Así, las ventajas de diferenciación suelen ser más duraderas debido a que los recursos en los que se apoyan son fundamentalmente intangibles. En definitiva, la evolución del entorno empresarial está elevando la importancia de los intangibles, ya que hay una creciente necesidad de ofrecer ventajas competitivas vinculadas a la diferenciación, las cuales se apoyan, como hemos visto, en este tipo de recursos.

Para terminar, nos gustaría resaltar una importante idea. En relación a sus recursos y capacidades, cualquier empresa debe llevar a cabo dos tareas fundamentales de forma paralela. Por una parte, desde un punto de vista estático, debe explotar la actual dotación de recursos para aprovechar oportunidades presentes, tratando de obtener ventajas competitivas, y, por otra, desde un punto de vista dinámico, debe acumular o desarrollar nuevos recursos para aprovechar las oportunidades futuras, pensando en las ventajas competitivas del mañana. Posteriormente veremos la importancia que el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento tienen en esta segunda tarea.

---

---

## SEMANA 17, UNIDAD IV

---

---

### TEMA 17: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

---

---

Como hemos señalado anteriormente, los recursos intangibles están adquiriendo una especial importancia. Entre ellos hemos destacado al capital tecnológico, referido fundamentalmente a los aspectos relacionados con el acceso, utilización y mejora de la técnicas de producción y las tecnologías de producto, que desembocan, en última instancia, en el saber hacer de la empresa, conseguido gracias a la experiencia y al aprendizaje diario y continuado (*learning by doing*), y en la capacidad de innovación.

Centrándonos en esta última, podemos señalar, siguiendo a Molina (1995), que la innovación es el resultado de un proceso empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación de un invento o idea, permitiendo hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente, e implicando, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico. Desde una perspectiva general, comprende desde el desarrollo de nuevos productos y de nuevos procesos productivos hasta los cambios en los enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, o incluso nuevos sistemas de dirección o formas organizativas. Con todo, nos centraremos fundamentalmente en las innovaciones tecnológicas, objeto y lema de esta semana.

Podemos señalar varios aspectos que permiten destacar la relevancia competitiva de la innovación. En efecto, como afirman Fernández y Casino (1988), la capacidad de competir de la empresa ante el actual entorno turbulento, sujeto a cambios constantes e imprevisibles, se apoya, cada vez más, en la introducción de prácticas novedosas en el mercado, es decir, en la realización de innovaciones. En la misma línea, Porter (1991) señala que la competencia actual es dinámica y evolutiva, es decir, es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos. En este contexto debe reconocerse como elemento central de la competitividad de la empresa su capacidad de innovación.

Y es que, ciertamente, el período de tiempo durante el que se puede sostener una determinada ventaja competitiva se está reduciendo, dados los rápidos cambios tecnológicos y de los requerimientos de los clientes a que se enfrentan las empresas, y de la velocidad con que los competidores imitan esas ventajas. En este sentido, la capacidad de competir de una compañía depende del ritmo al que incorpora nuevas ventajas dentro de su organización, no de su caudal de ventajas en un momento dado. En concreto, para afrontar esa imitación, la empresa debe crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que posee en la actualidad, lo cual va a depender de su capacidad de innovación.

Podemos, en este momento, aplicar el modelo VRIO a la capacidad de innovación de la empresa, para tratar de determinar su potencial como fuente de ventajas competitivas sostenibles. Antes, hemos de señalar que esta sostenibilidad se va a referir no ya a la posibilidad de mantener en el tiempo una determinada ventaja competitiva, sino a la capacidad de crear nuevas ventajas de forma permanente y continua, de manera que la empresa no deje de tener, en ningún momento, ventaja sobre sus competidores.

En relación a la primera característica, hemos de señalar que la capacidad de innovación es ciertamente valiosa, ya que permite responder a las amenazas del entorno actual y aprovechar sus oportunidades, como hemos comentado anteriormente. Además, como recurso intangible, a diferencia de los recursos físicos y financieros, puede ser utilizada en más de una parcela de la empresa sin que ello suponga una disminución de su valor en otras áreas. De esta forma, sucesivas aplicaciones pueden provocar mejoras continuas, incrementando su valor.

Por lo que respecta a las dos siguientes características, es decir que sea rara o escasa y difícilmente imitable, hemos de señalar que cualquier empresa posee su propia capacidad de innovación, fruto de una combinación original de recursos empresariales (humano, tecnológico y organizativo), y va siendo perfeccionada a lo largo de su historia. La imitación va a ser muy dificultosa, ya que el competidor puede no poseer las relaciones sociales y los recursos complementarios necesarios para explotar adecuadamente esa capacidad, y es que, normalmente, ésta habilidad no descansa en una única persona sino que depende de un complejo entramado de relaciones entre personal de diferentes departamentos.

Para completar el modelo VRIO hemos de hacer referencia a la cuarta característica relativa a la disposición por parte de la empresa de determinados aspectos organizativos que permitan aprovechar esa capacidad de innovación. Puesto que, como hemos señalado, esta capacidad es fruto de la integración de un conjunto de recursos, debe destacarse el importante papel que pueden jugar los mecanismos de coordinación de los mismos. De esta forma, podemos hacer referencia a la estructura organizativa y a la cultura empresarial que pueden favorecer la mejora de la capacidad de innovación tecnológica.

En este sentido, se suele señalar a la estructura orgánica, dadas sus características, como el modelo apropiado para fomentar la innovación (Mintzberg, 1991). Su bajo nivel de formalización le capacita para enfrentarse a entornos cambiantes que exigen un alto nivel de creatividad en todos los miembros de la organización. Su considerable capacidad para resolver dificultades y aprovechar oportunidades procede de la actitud de sus miembros, de su dirección y del empleo de nuevos procesos de trabajo. Además, los conocimientos y las competencias de la organización no se localizan en un único punto de ésta, sino que se encuentran dispersas por toda la red estructural.

En relación al aspecto cultural, podemos señalar, siguiendo a Claver (1998), que un aprovechamiento de los recursos y capacidades tecnológicas de la empresa y por tanto, de su capacidad de innovación, va a exigir la existencia de una cultura que considere al cambio como algo usual, que forma parte del día a día, que no ponga trabas a cualquier modificación que suponga una alteración de las normas establecidas, y que no penalice los errores que se puedan cometer al experimentar nuevos proyectos. En otras palabras, la cultura debe estimular el proceso de generación de nuevas ideas, con el objetivo último de obtener ventajas competitivas.

Para terminar con la relevancia competitiva de la innovación tecnológica, nos referiremos a la posibilidad de perseguir las dos ventajas competitivas ya señaladas: costes y diferenciación. En este sentido, a pesar de que hemos indicado que ante el actual entorno están adquiriendo especial importancia los argumentos competitivos relacionados con la diferenciación, esto no implica dejar de prestar atención a la otra forma de competir. De esta manera, más que formas de competir sustitutivas, coste y diferenciación se presentan como ventajas complementarias, fundamentalmente por dos motivos. En primer lugar, porque generalmente el criterio de compra de los clientes se basa no en la consideración exclusiva de los costes o de la diferenciación, sino en la combinación de ambas variables, De ahí la expresión comúnmente comentada por los clientes de comprar aquel producto con una buena relación calidad/precio, donde la calidad trata de representar aquellos atributos relacionados con la diferenciación. En segundo lugar, el actual ambiente hipercompetitivo al que se enfrentan la mayoría de empresas les obliga a intentar perseguir y conseguir ambos argumentos, es decir, pasar de elegir entre bajo coste o alta diferenciación, a competir con bajo coste .y. alta diferenciación. Así, Grant (1996) afirma que uno de los retos estratégicos más importantes para las empresas en el entorno económico actual es lograr una alta diferenciación con costes bajos. Como indican Bueno y Morcillo (1994), las empresas, acosadas por una dinámica competencia internacional y una demanda exigente, deben poner en marcha toda su sabiduría para seguir controlando sus costes desarrollando, paralelamente, un amplio programa de diferenciación.

Ahora bien, habría que preguntarse si en la realidad empresarial ambas ventajas son compatibles o, por el contrario, el intento de obtención de una de ellas excluye a la otra. En este sentido, se ha considerado tradicionalmente que para lograr la diferenciación se requiere un trueque con la posición de coste, ya que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo al cliente (Porter, 1982).

Sin embargo, cada vez se discute con más fuerza esa relación de intercambio entre diferenciación y coste.

Así, podemos señalar varias prácticas empresariales que pueden hacer posible la compatibilidad entre costes y diferenciación. Por ejemplo, la gestión de la calidad total puede generar una reputación de marca para los productos de la empresa, a la vez que se fabrican menos productos defectuosos y se dedica menos tiempo a corregir errores, lo cual supone una disminución de costes (Deming, 1989). En la misma línea, una adecuada gestión medioambiental puede promover la creación de una imagen de empresa respetuosa con el medio ambiente, y fabricar productos verdes, argumento competitivo que puede diferenciar a una compañía de sus competidores. Además, se habla de ecoeficiencia (Schmidheiny, 1992) para referirse a la mejora en los costes empresariales y al uso más eficiente de los recursos que se puede conseguir con la gestión medioambiental (ahorro en costes de tratamiento de la contaminación, en energía, en aprovechamiento de material mediante reciclaje). También las tecnologías de fabricación flexible permiten mejorar la diferenciación de la empresa al permitir producir una mayor variedad de productos en función de los requerimientos de los clientes, con unos menores costes que la fabricación tradicional (Stalk, 1989).

Junto con estas prácticas, la capacidad de innovación tecnológica que sea capaz de desplegar la empresa también puede suponer una mejora en las posiciones competitivas de coste y diferenciación. Así, una de las facetas en que se concreta esa capacidad, esto es, el desarrollo de nuevos productos, se constituye, sin duda, en un importante elemento de diferenciación de la oferta de una empresa respecto de la de sus rivales. Además, la realización de una innovación en el proceso productiva o en el diseño del propio producto, también puede mejorar los costes de la empresa.

Dada, pues, la relevancia competitiva de la capacidad de innovación tecnológica, nos gustaría señalar algunas ideas referentes a la necesidad de establecer una gestión de esta importante capacidad. Para ello podemos seguir las ideas proporcionadas por Morin (1985) en relación a la imitación permanente de las funciones clave para gestionar la tecnología, y que podemos extrapolar a la gestión de la innovación. Estas funciones son las siguientes:

- **Inventariar:** Consiste en identificar todos los recursos de la empresa dirigidos a desarrollar su capacidad de innovación, que se va a concretar en un determinado patrimonio tecnológico.
- **Evaluar:** Se determina el potencial de la capacidad de innovación de la empresa y de su patrimonio tecnológico.
- **Enriquecer:** Se incrementa el nivel de capacidad de innovación, mediante el desarrollo interno de nuevos recursos tecnológicos, la adquisición externa de éstos o incluso la cooperación con otras empresas.
- **Vigilar:** Esta función pretende poner en evidencia la voluntad de la empresa de observar el entorno tecnológico, jugando un papel importante la existencia de un sistema de información adecuado que permita conocer la existencia, nacimiento y

evolución de nuevas tecnologías, y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

- **Optimizar:** Consiste en tratar de explotar la totalidad del patrimonio tecnológico de la empresa, para aprovechar al máximo su capacidad de innovación.
- **Salvaguardar:** El objetivo de esta función es proteger esa capacidad de innovación tecnológica, utilizando diversos medios, desde las políticas de propiedad industrial de las áreas tecnológicas hasta el mantenimiento del personal clave en el potencial de innovación de la empresa.

## INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Como ya señalamos, la empresa debe llevar a cabo dos tareas fundamentales en relación a sus recursos y capacidades: desde una perspectiva estática, explotar la actual dotación de recursos para aprovechar oportunidades presentes; y desde un punto de vista dinámico, acumular o desarrollar nuevos recursos para aprovechar las oportunidades futuras, pensando en las ventajas competitivas del mañana.

En este sentido, como señalan Sánchez, Heene y Thomas (1996), el aprendizaje y el conocimiento deben considerarse como variables estratégicas, ya que juegan un papel fundamental para la acumulación y desarrollo de nuevas capacidades. Además, debemos tener en cuenta que la mejora de las capacidades actuales también va a ser fruto de ese aprendizaje permanente dirigido a crear nuevo conocimiento. De esta forma, el estudio de los procesos de aprendizaje organizativo y de gestión del conocimiento aparecen como aspectos fundamentales.

La acumulación y desarrollo de la capacidad de innovación tecnológica de la empresa no es ajena a esta realidad. Así, Nonaka y Takeuchi (1995) indican que la innovación continua de la empresa va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear.

Esta relación la expresan a través de la siguiente figura:



Figura 1

## Relación entre conocimiento e innovación



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Ciertamente, la mejora y desarrollo de la capacidad de innovación va a demandar el incremento de la base de conocimientos de la empresa. Además, esos conocimientos necesarios pueden ser de diversos tipos. Por ejemplo, la empresa debe conocer en todo momento las necesidades del mercado, en tanto que cualquier innovación solamente tendrá éxito si se adecua a los requerimientos de los clientes. Además de este conocimiento del mercado, la empresa debe conocer, como ya comentamos, las tecnologías disponibles que pueden mejorar su capacidad de innovación.

Además, el nuevo conocimiento necesario para desarrollar la capacidad de innovación tecnológica de la empresa puede ser generado internamente a través de la experiencia, pero también puede ser obtenido de fuentes externas, fundamentalmente de otras empresas (Huber, 1991). Esa información puede obtenerse vía imitación, pero también a través de la cooperación con otras empresas.

En cualquier caso, esa base de conocimientos de la empresa va a aumentar gracias a un proceso de aprendizaje organizativo, en el que partiendo de los conocimientos de los individuos, que son los que en definitiva aprenden y los que poseen el conocimiento, se genere, mediante su integración y gestión, una auténtica base de conocimiento organizativo no dependiente de una sola persona.

Además de las dos anteriores tipologías que distinguen entre conocimiento externo e interno, y conocimiento individual y organizativo, otras de las clasificaciones más utilizadas es la que diferencia entre conocimiento explícito y tácito. El primero se puede codificar y formalizar, siendo, por tanto, fácil de transmitir o compartir. El conocimiento tácito, por su parte, es difícil de codificar y transmitir, ya que está insertado en las creencias personales y en la experiencia.

Utilizando la anterior clasificación de conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen un modelo de creación interna de conocimiento a través de una serie de procesos de conversión del mismo. En concreto, distinguen entre cuatro modalidades de conversión:

- **Socialización:** Este proceso tiene la finalidad de generar conocimiento tácito compartido a partir del conocimiento tácito de cada uno de los individuos. Con la socialización, los individuos comparten modelos mentales, experiencias y habilidades técnicas a través de la observación, de la imitación y de la práctica.
- **Externalización:** Consiste en convertir el conocimiento tácito en posesión de los individuos y de los grupos, en conocimiento explícito, de forma que se pueda codificar y plasmar en fórmulas o documentos y de esta forma favorecer su transferibilidad. Esta externalización del conocimiento tácito facilita su utilización y asimilación por- otras personas o grupos dentro de la empresa.
- **Combinación:** Con este proceso se convierten determinados conocimientos explícitos en otros del mismo tipo, los cuales van a ser fruto de la combinación de los conocimientos iniciales. El objetivo es generar nuevos conceptos, ideas o innovaciones, y para ello se hace uso de determinados procesos sociales (reuniones, conversaciones) para realizar esa combinación.
- **Internalización:** Supone la generación de nuevo conocimiento tácito a partir de la interiorización del conocimiento explícito, fundamentalmente a partir del aprendizaje por experiencia.

Estos procesos se suceden de forma continua, generando una espiral que emerge de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito a nivel individual y dentro de los distintos grupos.

Por otra parte, hemos de señalar que la importancia que adquiere el conocimiento hace que requiera, como otros recursos empresariales, una adecuada gestión. En este sentido, podemos seguir a Bueno (1998) para señalar las principales fases en la gestión del conocimiento:

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la empresa, y tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de una cultura y de un liderazgo que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación, o informalmente mediante el trabajo en equipo.
- Generar o crear nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases, y a la "capacidad de aprender a aprender", tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.
- Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial y como un nuevo valor añadido en los productos, servicios y procesos de la empresa.

También nos gustaría indicar algunos aspectos organizativos que pueden facilitar la gestión del conocimiento. En concreto, nos centraremos en el importante papel que pueden jugar la estructura organizativa y la cultura de la empresa, temas que también

tratamos al analizar la capacidad de innovación, y que nos permitirá observar algunas similitudes.

En relación a la estructura, hemos de indicar que en tanto que la creación y utilización del conocimiento se convierte en objetivo prioritario, los principales requerimientos de diseño organizativo van a estar relacionados con principios que faciliten la transferencia de información y conocimientos. En general, podemos indicar que la estructura organizativa se convierte en un elemento fundamental para la integración y coordinación de todos los procesos de aprendizaje individual que existen en la empresa para así configurar el aprendizaje organizativo.

En este sentido se manifiesta Grant (1996) al afirmar que puesto que el conocimiento se ha convertido seguramente en el recurso estratégico más significativo, el papel esencial de la estructura organizativa será el de integrar el conocimiento individual de los miembros de la empresa. En la misma línea se expresa Nadler (1994) cuando señala que la eficacia competitiva requiere que las compañías inviertan en el desarrollo de su capacidad para aprender, siendo uno de los ingredientes fundamentales la estructura organizativa que permita y estimule este aprendizaje, pero que al mismo tiempo capacite a la gente para que traslade el aprendizaje a la acción, en concreto, a la innovación.

Tratando de concretar los requerimientos organizativos que precisa el buen desarrollo del aprendizaje a través de la transferencia de información y conocimientos, podemos señalar el trabajo de Fiol y Lyles (1985), donde indican que las estructuras mecánicas tienden a reforzar comportamientos pasados, y que sus estructuras centralizadas y formalizadas tienden a retardar ese aprendizaje. Por su parte, las estructuras orgánicas, más descentralizadas, permiten una más rápida adaptación a los cambios, presentando una mejor estructura para facilitar ese aprendizaje.

Por su parte Werther y Kerr (1995) indican la necesidad de que toda empresa actúe como una organización que aprende, para así mejorar de forma permanente, generar innovaciones y construir capacidades y competencias que permitan obtener nuevas ventajas competitivas. Estos autores inciden en que para alcanzar este tipo de empresa necesita reemplazarse la jerarquía tradicional por estructuras adhocráticas que incrementen la flexibilidad de la empresa y la aceptación del cambio por parte de los individuos. Asimismo señalan la necesidad de otorgar más poder a todos los trabajadores a través del incremento de la participación y de la autonomía.

Por lo que respecta a la cultura, ya señalamos, al hablar de las fases en la gestión del conocimiento, la importancia que puede tener la cultura empresarial para potenciar y dinamizar la creación y explotación del conocimiento. Además, nos gustaría indicar que las empresas que apuesten por el conocimiento deben estar abiertas al entorno, y formular sus objetivos en un contexto de cambio permanente. En este sentido,

algunos valores que, para una compañía, deben impregnar una cultura empresarial de aprendizaje deben ser la flexibilidad, la capacidad de adaptación, estar abierta a la experimentación, y tener una firme voluntad para afrontar los fracasos y aprender de ellos, cuestiones que también van a ser necesarios en una empresa innovadora.

## **DESARROLLAR TU CAPACIDAD EMPRESARIAL**

### **PARA APRENDER Y DESARROLLAR HAY QUE HACER.**

Y HACER ES MUY PARECIDO A JUGAR. La simulación de situaciones reales ha demostrado ser una excelente herramienta para desarrollar capacidades de aprendizaje y de toma de decisiones, y por lo mismo es muy utilizada en aprendizaje empresarial.

En un proceso imparable de estudio e investigación, en la dirección de una mejora exponencial, del uso de las capacidades de los distintos seres humanos, que componen nuestras organizaciones. En un entorno en el que una buena parte del léxico recientemente incorporado, "mentoring", "coaching", "gestión del conocimiento", "e-learning", "capital intelectual", etc. tienen como objetivo primordial, encauzar o mejorar la aplicación de lo que el personal sabe de saber, no de conocer, de sabiduría, no de conocimiento, parece claro, que existe una coincidencia generalizada en que los procesos de aprendizaje y mejora, deben pasar por incorporar las distintas experiencias vividas y asimilarlas como hábitos a la propia vida, de tal forma, que las capacidades necesarias, para el desempeño de las distintas funciones del puesto que se ocupa en la Organización, sean algo natural y propio del individuo.

Dicho de otra forma, el objetivo sería que el individuo sea capaz de tomar las decisiones acertadas en todo momento de forma natural.

Sin embargo, es difícil, si no imposible, en un mundo cada vez más complejo y exigente, encontrar el punto óptimo, por muchos "assessment center" o estudios de dinámica de grupos que se apliquen, por mucha especialización que haya en los procesos de selección y formación internos. Y aún, encontrado el óptimo de hoy, tal vez no sea el óptimo de mañana, con lo cual, todo el proceso se convierte en algo que debe estar presente de forma permanente en la cultura de la organización: la revisión, remodelación, y reformulación de las capacidades y necesidades requeridas debe ser un proceso permanente.

Es evidente, que con este tipo de planteamiento no se puede ser más que pesimista.

Pues, si sólo se aprende realmente de la experiencia vivida, qué riesgos están dispuestos a asumir las organizaciones a la hora de aceptar que los individuos son seres humanos y a menudo se equivocan. En la realidad, son bien pocas las organizaciones que conceden un amplio margen.

Como anécdota, me viene a la memoria una frase que a menudo utilizaba un directivo de una reputada compañía: "En mi departamento siempre admitimos 2 errores, el primero y el último". Sabemos que ésta es la mentalidad predominante. Por ello, a nuestro modesto entender, las organizaciones que tendrán una ventaja diferencial importante, serán únicamente aquellas que estén dispuestas a soportar los errores de los individuos de su organización, pues es de los errores de lo que más se aprende. Cuantos más errores se han cometido en el pasado, menos errores se cometerán en el futuro.

Por ello damos por buena la siguiente definición de aprendizaje: "El aprendizaje es un proceso que dura toda la vida y a través del mismo, el sujeto producto de motivación, frente a una situación problema, lo resuelve alcanzando la meta, modificándose de forma duradera. Esta transformación permite transferir lo aprendido hacia nuevas situaciones" (Hilda Santos). Y por ello, también, sólo aquellas empresas que incluyan dentro de su cultura organizativa los conceptos de capacitación, formación y aprendizaje permanente, podrán hacer planes a medio, largo plazo. Bien es cierto, que la misión de los objetivos de la mayoría de empresas occidentales se centra en sobrevivir al periodo contable en vigor, cumplir los objetivos marcados para el ejercicio en curso, o como mucho cumplir con los planes bianuales o quinquenales de planificación.

¿De esta forma qué incentivos pueden encontrar los directivos para trabajar para el futuro?

No obstante no está todo perdido, es posible recurrir a la ciencia y las nuevas tecnologías para acelerar los procesos de maduración en la toma de decisiones. Existen variadas y novedosas formas, nosotros presentamos a continuación la que nos parece más válida en estos momentos.

## **CONCEPTO DE JUEGO SIMULADO DE EMPRESA**

Es una actividad planificada donde los participantes han de enfrentar retos que reproduzcan los días de cada día. Todas las decisiones son responsabilidad del individuo y reflejan situaciones específicas al ámbito empresarial. En el juego simulado podemos identificar todas las características de la realidad: reglas definidas, presencia de espíritu competitivo, posibilidades de identificar vencedores y perdedores, fascinación y tensión. Lo que diferencia al juego simulado de lo real es que, en último término, las sanciones son reales y pueden llegar a costar la pérdida del cargo, la confianza, el prestigio y el trabajo. En la situación simulada, por el contrario, las personas que se equivocan reciben el estímulo para intentarlo otra vez. Es a partir del error y de la experiencia que las oportunidades de aprender son mayores.

Durante el juego, se ponen en práctica sus habilidades técnicas. El proceso es semejante al de su vida cotidiana. Posiblemente actuará dentro de su modelo patrón de toma de decisiones y, a partir de los resultados alcanzados, se podrá prever y replanificar acciones que la superen. Tales vivencias han de contribuir a mejorar su desempeño ante una situación real, que exija respuestas y acciones concretas.

Para alcanzar los objetivos, los jugadores pasan por un proceso de comunicación intra e intergrupala, donde se le exige a todos el uso de destrezas, tales como:

- Oír, procesar, entender y pasar la información.
- Dar y recibir feedback de forma asertiva.
- Discordar con cortesía respetando la opinión ajena.
- Adoptar posturas de cooperación.
- Ceder espacios para compañeros.
- Cambiar de opinión.
- Tratar ideas conflictivas con flexibilidad y neutralidad.

Tal experiencia sirve como laboratorio para el desarrollo y concienciación de necesidades de cambio de comportamiento y actitudes individuales. En cuanto a Roles cada uno asume el que le sea más familiar, de forma espontánea, sin interferencias o determinaciones externas.

Las simulaciones de gestión de empresa son unas potentes herramientas de aprendizaje que hacen posible que los participantes en las mismas puedan aprender sobre los factores que influyen en las distintas áreas de sus negocios comunicándose, argumentando, negociando, compitiendo, tomando decisiones, alcanzando compromisos y poniendo a prueba sus ideas de manera creativa sin exponerse a los riesgos propios de una situación real.

Los participantes tienen que manejar información -cuantitativa y cualitativa- y fijarse objetivos que podrán alcanzar total o parcialmente. Experimentan también las consecuencias de sus propias decisiones y acciones enfrentándose a las múltiples incertidumbres surgidas de la incompleta comprensión que tienen de la situación y de las acciones de sus competidores y de otras entidades externas.

Las simulaciones no pueden ofrecer una experiencia real, pero ofrecen lo más parecido a la misma, una experiencia indirecta de carácter casi adictivo por la fuerte motivación que generan en los participantes gracias a su carácter participativo e interactivo y a los factores competitivos que producen altos niveles de compromiso.

La gran mayoría de los participantes en simulaciones de empresa mencionan que su participación en las mismas fue su experiencia de aprendizaje más provechosa y memorable. En 1999 se interrogó, mediante una encuesta, a Directores y Responsables de Formación de todo tipo de organizaciones en el Reino Unido sobre los

beneficios de las simulaciones de empresa como herramienta de formación. Los resultados de la encuesta demostraron que las simulaciones ayudan a los participantes a:

- Comprender la interrelación entre las diferentes áreas funcionales de su empresa y conocer mejor aquellas en las que no son especialistas.
- Desarrollar las habilidades para el trabajo en equipo. Las simulaciones muchas veces hacen posible que se formen equipos muy cohesionados y permiten explorar distintos roles y su impacto en el rendimiento del equipo.
- Desarrollar las habilidades para la toma de decisiones. Los informes -rápidos y sin ambigüedades- con los resultados permiten que los participantes comprueben muy claramente las consecuencias de sus decisiones.
- Aumentar los conocimientos y habilidades de tipo funcional.
- Desarrollar las habilidades para enfrentarse al cambio, el riesgo y la incertidumbre.

Todos estos factores explican por qué las simulaciones de empresa empiezan a ser el núcleo de los cursos tipo MBA en numerosas Escuelas de Negocios europeas y norteamericanas, ocupando hasta el 40-50% de las horas lectivas, y la base de numerosos Seminarios de Formación y Actualización para ejecutivos.

### **¿QUE TIPOS DE SIMULACION DE EMPRESA EXISTEN?**

No hay un criterio unánime en cuanto a una clasificación general de los juegos de simulación.

Según Ricardo Lucas (RRHHmagazine.com) podríamos distinguir las siguientes:

- 1) Role-plays. Este tipo de simulaciones se enfoca en el comportamiento humano. Hacen posible que los participantes representen situaciones a las que se enfrentan en el trabajo o que esperan encontrar en el futuro.
- 2) Juegos de simulación. Podría definirse un juego como una actividad estructurada en la que dos o más participantes compiten dentro de las limitaciones establecidas por una serie de reglas para alcanzar un objetivo. Un juego de simulación combina las características de los juegos y de las simulaciones en un juego basado en una simulación. Los juegos de simulación suelen ser ejercicios en los que el entorno es modelado por hojas informativas, tarjetas, tableros de mesa o un programa de ordenador. Los juegos de simulación suelen recibir también el nombre de "business games".
- 3) Simulaciones basadas en la realidad. Se utilizan para facilitar el cambio de actitudes y de habilidades en un grupo reducido de personas, con el objetivo de que ese cambio tenga un impacto directo en el desempeño laboral. Se suelen desarrollar como ejercicios "in-house" diseñados por el formador, en aquellos casos en los que el entorno y los parámetros de la tarea pueden ser tanto reales como modelados.

Los objetivos de una simulación basada en la realidad están relacionados con las formas en que los directivos desempeñan sus funciones dentro de una organización específica, para facilitar el cambio organizacional mediante medidas concretas.

- 4) Simulaciones "outdoor". Su objetivo es conseguir que los directivos abandonen formas condicionadas de percibirse a sí mismos dentro de un equipo y sobre el funcionamiento de esos mismo equipos. En los ejercicios tipo "outdoor" los participantes tienen que enfrentarse a una serie de retos tomando decisiones muy diferentes de las que suelen tomar en sus trabajos. El proceso contribuye a que los participantes desarrollen una mejor visión de todo lo que está implicado en la toma de decisiones y sobre los papeles que desempeñan el entorno y sus empleados.

Según María Rita Gramigna (psicologiacientifica.com) cabría clasificarlos como:

- **JUEGOS COMPORTAMENTALES:** Son aquéllos cuyo tema central permite que se trabajen temas volcados a las habilidades comportamentales. En ellos, el dinamizador enfatiza cuestiones tales como: cooperación, relaciones inter e intragrupalas, flexibilidad, cortesía, afectividad, confianza y autoconfianza, entre otras.
- **JUEGOS DE PROCESO:** En los juegos de proceso, el énfasis mayor apunta a las habilidades técnicas. Se preparan de tal forma que, para lograr sus objetivos, los equipos pasan por procesos simulados.
- **JUEGOS DE MERCADO:** Reúnen las mismas características que los juegos de proceso, pero se orientan hacia actividades que reproducen situaciones de mercado.

### **¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBERÍA CUMPLIR UN JUEGO DE SIMULACIÓN PARA UN USO MULTIFUNCIONAL?**

Sin añadir nuevos condicionantes y en base a las clasificaciones del apartado anterior cabe decir:

- 1) Respecto a lo que denominaríamos juegos comportamentales debe permitir trabajar habilidades comportamentales, cooperación, relaciones inter e intragrupalas, flexibilidad, cortesía, afectividad, confianza y autoconfianza, entre otras.
- 2) Respecto a lo que denominaríamos juegos de proceso debe permitir trabajar habilidades técnicas.

- Pactar.
- Aplicar principios de comunicación efectiva.
- Analizar, criticar, clasificar, organizar y sintetizar.
- Liderar y coordinar grupos.
- Administrar tiempo y recursos.

- Establecer métodos de trabajo.
  - Crear estrategias para tomar decisiones.
  - Organizar procesos de producción.
  - Elaborar esquemas de venta y de marketing.
  - Administrar finanzas; poner en práctica ideas, proyectos y planes.
- 3) Respecto a lo que denominaríamos juegos de mercado debería permitir reproducir situaciones reales de mercado, tales como:
- Competencias.
  - Relación empresa – proveedores.
  - Toma de decisiones con riesgo calculado.
  - Tercerización e implicaciones en el mercado.
  - Asociación empresa – proveedor.
  - Relación proveedor – consumidor.
  - Encuestas de mercado.
  - Estrategias y expansión en el mercado.
  - Negociación en gran escala.
- 4) Respecto a lo que denominaríamos juegos de Rol-play deben reproducir situaciones reales a las que el participante se enfrentará en su actividad habitual.
- 5) Respecto a lo que denominaríamos juegos de simulación debemos encontrarnos ante la posibilidad de unas reglas fijas y la posibilidad de fijar objetivos medibles.
- 6) Respecto a lo que denominaríamos juegos de simulación basadas en la realidad debe enfrentarnos a situaciones reales que obliguen a verificar si las decisiones tomadas son correctas o no, potenciando el cambio de actitudes, adaptándolas a los procesos en los que se obtienen resultados positivos.
- 7) Respecto a los que denominaríamos simulaciones outdoor deberá enfrentarnos a situaciones reales pero no habituales o muy diferentes a las que se desempeñan en el puesto, permitiendo alcanzar una visión generalista de los procesos implicados.

Además debería desarrollarse en un entorno controlado y con objetivos medibles.

Debería ser de fácil implantación para las organizaciones y de fácil acceso y uso para los participantes.

Las simulaciones de empresa son el medio ideal para superar barreras del aprendizaje. Un extenso cuerpo de literatura y de investigaciones empíricas confirma el poder de las simulaciones para cambiar los comportamientos dando a los directivos la oportunidad de experimentar, poner a prueba sus hipótesis y aprender de sus errores en un entorno libre de riesgos.

Numerosos estudios han demostrado que con las simulaciones los alumnos consiguen grados más altos de conocimiento y retención de lo aprendido que con otros métodos

didácticos. Entre las numerosas ventajas de las simulaciones cabría mencionar las siguientes:

- Aprender haciendo.
- Motivación.
- Entorno libre de riesgos.
- Trabajo en equipo.
- Compresión del tiempo.
- Realismo.
- Interacción inteligente.
- Competencia entre participantes.
- Experiencia comprensiva de aprendizaje.
- Aprendizaje acelerado.
- Escalabilidad.
- Atención incrementada.

Existen variedad de opciones en el mercado para alcanzar parcialmente los requisitos que debería cumplir. Tanto para el desarrollo interno en las organizaciones como externalizados.

### **¿DÓNDE ESTÁ EL JUEGO DE SIMULACIÓN DE LA REALIDAD ÓPTIMA?**

Todas las premisas anteriores, las hemos encontrado únicamente en un lugar: Civitis. Estamos en presencia de un juego gratuito de estrategia online que a diferencia de otros juegos, en los que se recrean situaciones hipotéticas o imaginarias, simula el funcionamiento real de las sociedades de cultura occidental. Ello implica la actuación como ciudadano, como empresario e incluso como político.

Todo ciudadano gestiona una empresa con todas las implicaciones que ello conlleva, personal, proveedores, clientes, calidad, stocks, mercados, exportación, importación, repercusión impositiva, repercusión legislativa. Los ciudadanos y empresas, e incluso los países, interactúan en tiempo real con el resto de ciudadanos y empresas, debiendo establecerse, por ello, en cada momento la estrategia de costes, estrategias de ventas, estrategia de posicionamiento, de planificación, etc. más adecuadas, y corregirlas de inmediato en caso de fracaso.

El juego coloca al aprendiz ante la necesidad de tomar decenas de decisiones rápidas, para adaptarse a la realidad, que él mismo ayuda a conformar. Cualquier acción que el participante tome, afectará de inmediato al resto de jugadores que reaccionarán, asimismo, en consecuencia de forma inmediata. Una política de bajos precios, tendrá su repercusión en breves minutos. Una estrategia de alta calidad y segmentación dará resultado o no dentro de la misma semana.

Pero además, al convivir, tratar, negociar, colaborar, competir, con otros ciudadanos, añade una componente social a la gestión de la empresa. La empresa afecta a su entorno social. Cada jugador adquiere un rol personal, para alcanzar sus objetivos, rol que puede cambiar si no da los resultados que se ha fijado. El juego en sí mismo, no empieza ni acaba, como en la realidad. No tiene un principio ni un fin en sí mismo.

Empieza cuando el jugador se incorpora, debiendo adaptarse a una realidad social y empresarial ya existente, debiendo fijarse sus propios objetivos. El éxito o el fracaso de sus estrategias, se mide en función del grado de consecución de sus objetivos. Objetivos que pueden adaptarse o corregirse, para establecer nuevos puntos de referencia. Con ello aporta, un entorno controlado y medible, necesario para el seguimiento de la evolución personal del participante.

Es un entorno estructurado, cambiante y hostil, que pone a prueba en cada momento las capacidades y habilidades, tanto de técnicas como de comportamiento de los participantes. Permite interactuar y organizarse como grupo, con objetivos superpuestos a los individuales.

Pero además, es un proceso permanente. Un participante de hoy que deja el juego, temporal o definitivamente, al volver se encuentra con una realidad que dentro de las mismas reglas y normas de juego, puede ser absolutamente diferente. Políticas impositivas diferentes, políticas arancelarias diferentes, políticas laborales diferentes, costes diferentes, proveedores diferentes. Con lo cual, el juego vuelve a empezar desde el principio desde cero.

Permite añadir componentes que en otros tipos de juego no pueden incorporarse, como son el prestigio social, la política de relaciones y referencias, el espionaje, jugar la baza política de apoyo por parte del Gobierno.

En definitiva un juego de simulación social que recrea circunstancias de la realidad.

- La reacción a cualquier acción no viene condicionada por la actitud del jugador ante el capacitador o compañeros de juego.
- Las reacciones a cualquier situación son reales, pues el resto de participantes son personas reales, al igual que nuestro aprendiz. Para las empresas o capacitadores tienen además otras ventajas:
- El juego está siempre online, es decir es una herramienta siempre disponible.
- Dispone de soporte online específico para el aprendizaje organizacional.
- No requiere una preparación más allá de la disponibilidad de conexión a internet para los jugadores.
- El capacitador dispone de los medios para el seguimiento de los objetivos sociales o empresariales marcados.
- El capacitador puede poner al aprendiz en situaciones límite a nivel económico.

- Dispone de soporte de juego y de área específica de autoformación en la aplicación de conceptos de estrategia y de gestión empresarial, lo cual le da valor añadido.
- El juego facilita la comprensión generalista del funcionamiento de la empresa, de la sociedad y de su relación con los mercados.

En definitiva, la mejor herramienta para la práctica de la toma de decisiones, estratégicas y empresariales. La mejor herramienta de integración y seguimiento de equipos. Porque además, cada vez que se desee repetir la experiencia, las reglas y normas serán las mismas pero las condiciones iniciales de partida y desarrollo será diferente.

## **A N E X O S**

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

#### **Apertura:**

Inicia una nueva experiencia en cualquier momento, renace en cada comienzo y descubre sentimientos nuevos. No emite juicios hasta encontrarse en pleno desarrollo de la experiencia.

Facilita el arranque, tiende a comprender ideologías y posturas diferentes de las que él sostiene, abierto a las nuevas ideas.

#### **Alerta:**

Advierte señales que indican la presencia de una oportunidad para crear. Es sensible ante los problemas, no los pospone, los asume responsablemente, es observador y sabe escuchar.

#### **Conciencia creativa:**

Reconoce cuán favorable o desfavorable es su disposición para crear en cada reto que se le presenta. Es consciente respecto de lo que piensa, siente y hace. Es consciente de su actitud y de los valores que conlleva cada una de sus creaciones, trata de llevar sus ideas a la práctica.

#### **Convergencia:**

Dirige los pensamientos hacia un objetivo, idea o acción, integra ideas hasta crear una propuesta coherente y consistente, en forma semejante al proceso por el cual la luz roja, la verde y la azul se integran en luz blanca, orienta los caminos hasta que confluya en un mismo lugar.

#### **Curiosidad:**

Ve las cosas como si nunca las hubiera visto, escarba, se aproxima y se aleja, es capaz de ver lo familiar de una manera extraña o diferente. En lo simple descubre la complejidad, investiga, rebusca y pregunta, experimenta sensaciones e indaga en sus percepciones.

#### **Deseo:**

Conduce con satisfacción su voluntad hacia el conocimiento, reconoce los impulsos que lo acercan a sus metas y las fuentes de inspiración, anhela y aspira con fuerte apetito, respeta sus deseos y persiste en ellos.

**Determinación:**

Una vez que ha tomado una decisión, no retrocede, resuelve con osadía y valor, sean cuales fueran los obstáculos que encuentre en el camino. Tolera los cambios y ajustes necesarios para llegar al objetivo final, escoge la mejor idea y reconoce los beneficios de la decisión.

**Divergencia:**

A partir de un estímulo, irradia una serie de ideas por asociación, dispersión y disonancia, tal como un rayo de sol expande su luz a diferentes puntos. Busca en los demás diversas opiniones o pareceres, ante un problema visualiza múltiples alternativas de acción.

**Entusiasmo:**

Se alinea fervorosamente a una causa o empeño, demuestra su compromiso y pasión en la ejecución de una idea, los pequeños logros lo inspiran y le exaltan el ánimo, se siente satisfecho por lo que hace. Es fuente de inspiración para los demás.

**Invención:**

Encuentra o descubre algo y a partir de ahí desarrolla una idea, integra diversos elementos descubiertos a lo largo de la historia y da origen a una nueva convención.

**Innovación:**

Aporta algo nuevo, realiza cambios y modificaciones novedosas, según algunos, la diferencia entre creatividad e innovación es que la primera es abstracta, meramente conceptual, pues se queda en el terreno de las ideas, mientras que la segunda es concreta y práctica.

**Integración:**

Busca la complementariedad de los estilos de pensamiento y trabajo de distintas personas, reconoce su estilo y aporte personal. Reconoce el potencial creador de un equipo, facilita la identificación de los miembros de un equipo a través de una búsqueda intensa de ideas y estrategias de solución para los problemas e inquietudes.

**Originalidad:**

Busca la singularidad, se aleja de las imitaciones, copias o estereotipos, establece distancia entre lo ya creado y lo relativo a él. Origina una nueva cadena, generadora a su vez de nuevas ideas.

Sus creaciones poseen características peculiares, distancia y calidad.

**Optimismo:**

Tiene tendencia a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable, pone todo de su parte para que lo positivo supere a lo negativo, parte del optimo personal para promover el óptimo de los demás.

**Talento:**

Posee desde su primera infancia, una especial aptitud intelectual, una capacidad natural para realizar ciertas cosas, sobre la dote intelectual especial que posee, sigue desarrollando diferentes habilidades.

**Tolerancia:**

Esta permanentemente dispuesto a admitir en los demás su manera de ser, de obrar o de pensar, distinta de la suya propia. Posee capacidad para dominar sus actos ante condiciones adversas, se adapta ante situaciones que se oponen a sus propósitos, resiste con equilibrio a las frustraciones y mantiene el control de sus emociones o impulsos.

**Fantasía:**

Produce mentalmente formas inexistentes, crea microcosmos, y los mantiene en el terreno de lo irreal, la representación de la fantasía es la recreación de lo imposible en imágenes ilusorias.

**Flexibilidad:**

Posee estructura flexible y abierta y permite modificaciones y adaptaciones según las circunstancias lo requieran, es maleable y dócil para adaptarse durante los procesos, moviliza sus pensamientos, los cuestiona, los transforma y modifica a medida que aprende, acepta la diversidad de puntos de vista, acepta los cambios.

**Fluidez:**

Produce muchas ideas en forma continua, deja que las ideas fluyan y establezcan asociaciones en forma natural, busca riqueza y variabilidad de ideas, en sentido metafórico, las ideas fluyen en él, como la sangre corre por sus venas.

**Genio:**

Su índole es ser engendrador de ideas, sólo en una época posterior, este nombre pasó a significar una supuesta superioridad innata y gratuita de la inteligencia, se le atribuye ingenio y sabiduría.

**Humor:**

Rompe con la convención al mostrar lo ridículo, lo simple, se ríe de sí mismo y de las contradicciones del ser humano, sabe contemplar la vida desde otra perspectiva, a partir del humor, descubre la falta de lógica, la rigidez, la ceguera mental y la intolerancia, es agudo y jovial, crea a partir de la ruptura con lo cotidiano.

**Imaginación:**

Representa mentalmente aquello que recuerda o incluso lo que nunca ha sido captado por sus sentidos, puede combinar simultánea o sucesivamente imágenes en serie que no representan nada real o existente, juega con libertad para combinar experiencias personales, altera tiempos, espacios, personajes, motivos, etc. No teme a lo desconocido.

**Inconformismo:**

Cuestiona lo que comúnmente nadie se atreve a cuestionar, reconoce la necesidad del cambio para mejorar y avanzar, es sensible frente a los problemas y busca estrategias para resolverlos, no se detiene en la búsqueda.

**Ingenio:**

Utiliza con facilidad todos sus recursos personales para inventar objetos o ideas con prontitud, posee conocimiento, talento y gracia respecto de las cosas que maneja, tiene maña para conseguir o ejecutar algo. Crea mecanismos y artificios para mantener el funcionamiento de los procesos, posee lucidez y agudeza para reemplazar, modificar, economizar y optimizar.

**Interés:**

Reconoce el valor intrínseco que las ideas o proyectos en sí tienen para él, posee claridad acerca de la inclinación de su ánimo hacia una persona o cosa que lo conmueve, se siente atraído por estímulos nuevos. Reconoce las necesidades de carácter colectivo en el orden moral o en el material.

**Intuición:**

Posee la sensación de conocer algo de inmediato, tiene visiones amplias, aunque éstas no puedan ser descritas al detalle, se anticipa a los hechos, visualiza finales de procesos recientemente emprendidos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFIA:

1. Aliaga Araujo, Vito. Líderes para el desarrollo humano sostenible del Perú. Lima, 1996. 195 p.
2. Blanchard, Ken. El corazón de un líder. México, McGraw-Hill 2000. 157 p.
3. Campoverde Ayres, José. Visión del líder, calidad total. Lima, Apoyo, 1993. 358 p.
4. Carnegie, Dale. Descúbrase como líder: cómo ganar amigos, influir sobre las personas y tener éxito en un mundo cambiante. – Barcelona. Edhasa, 1994. 243 p.
5. Cooper, Robert K.; Sawaf, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. – Barcelona. Norma, 1998. 307 p.
6. Crosby, Philip B. Liderazgo, el arte de convertirse en un ejecutivo. México. McGraw-Hill, 1992. 196 p.
7. Crosby, Philip B. Los principios absolutos del liderazgo. México, Prentice-Hall.1996.226p.
8. Covey, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Barcelona, Paidós, 1993. 460 p.
9. Covey, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Adaptación por: Rogelio Carrillo y Yolanda Valle.
10. De Bono, E. (1989), El Pensamiento Lateral. Manual de Creatividad. Buenos Aires: Piados.
11. De Bono, E. (1991). Seis sombreros para pensar. Buenos Aires: Vergara-Grafica.
12. Fischman, David. El espejo del líder. – Lima. UPC; El Comercio, 2000. 239 p.
13. Fischman, David. El camino del líder: historias ancestrales y vivencias personales. -- Lima: UPC; El Comercio, 2000. 187 p.
14. Gardner, Howard. Mentees líderes: una anatomía del liderazgo. -- Barcelona: Paidós, 1998. 463 p.
15. Ginebra, Joan El liderazgo y la acción, mitos y realidades. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill, 1997. 232 p.
16. Goleman, Daniel; Kaufman, Paul; Ray, Michael. El espíritu creativo: la revolución de la creatividad y cómo aplicarla a todas las actividades humanas. -- 2a. ed. -- Buenos Aires: Vergara, 2000. 215 p.
17. Heim, Pat, Chapman, Elwood N. Cómo ser un líder: plan de acción para el éxito. México. Iberoamerica, 1993. 74.
18. Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth H. Jonson, Dewwey. Administración del comportamiento organizacional México Prentice-Hall. 1998. 627 p.
19. Katzenbach, Jon R. Equipos de alta gerencia: cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos. – Barcelona, Norma, 1998. 288 p.
20. Kelley, Robert. Líderes y seguidores, cooperación mutua en beneficio de la empresa. Madrid. McGraw-Hill. 1992. 148 p.
21. Kotter, John P. El factor liderazgo, Madrid, Díaz de Santos, 1990. 164 p.
22. Kuczarski, Thomas. Innovación: estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia. -- Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1997. 213 p.
23. Lussier, Robert N.; Achua, Christopher F. Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. -- México: Thomson, 2002. 478 p.
24. Robinson, Alan G.; Stern, Sam. Creatividad empresarial: un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos. -- México: Prentice Hall, 2000. 277 p.
25. Senlle, Andrés. Calidad y liderazgo, 2ª. Ed. Barcelona, Gestión, 2000. 191 p.

26. SANCHEZ Cantú, El plan de negocios del emprendedor, Mc Graw Hill, Mexico, 1995
27. Treacy, Michael; Wiersema, Fred. La disciplina de los líderes del mercado: no trate de ser el mejor en todo, su empresa podría fracasar. -- Santa Fe de Bogotá : Norma, 1995
28. Quigley, Joseph V. Visión, como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill. 1996. 226 p.
29. Venís, Warren. Conducir gente es tan difícil como arrear gatos. Barcelona. Granica. 2000. 302 p.
30. Wall, Stephen; Rye Wall, Shannon. Estrategias innovadoras en su negocio: cómo crear líderes para las empresas de hoy. México: Prentice hall, 1997. 260 p.

---

---

**SEMANA 18, UNIDAD IV**

**TEMA PF: EXAMEN FINAL-PF**

---

---

<b>EXAMEN</b>	<b>FECHA</b>
PF	
PFE1	
PFE2	