Andrés Valdez Zepeda | Juan José Huerta Mata

Liderazgo y habilidades directivas

Cuaderno de trabajo



EDITORIAL UNIVERSITARIA

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

Andrés Valdez Zepeda
Juan José Huerta Mata

Liderazgo y habilidades directivas

Аннотация

Esta obra tiene como objetivo proporcionar a los profesores y alumnos un manual que sirva también como cuaderno de trabajo, en el que se incluyen problemas, casos prácticos, ejercicios, dinámicas de grupo y ejemplos, que pueden aplicarse a los sectores privado, público y social.

Содержание

Índice 10
Introducción 13
- Dirección y liderazgo 16
- Ejercicio de dirección y liderazgo 19
- Motivación 20
- Ejercicio de motivación 22
- Comunicación 23
- Ejercicio de comunicación 25

Lenguaje técnico 27
Discurso desestructurado 29
Contradicción entre lo que se aparenta y lo que se dice 30
Contradicción entre lo que se dice y lo que se hace 32
Textos saturados 34
Discursos muy extensos 36
- Mentir y tratar de engañar a la audiencia 37
- Spot en radio y televisión 38

Repetir en exceso 39
Falta de orden en las intervenciones 41
Falta de claridad en el objetivo de comunicación o en el efecto que se desea tener en la audiencia 43
Carencia de mensaje 45
Nerviosismo 47

Errores múltiples 49
Vulgarización del lenguaje 51
Declaraciones desafortunadas 52
Trabajo en equipo 54
Ejercicio de trabajo en equipo 57
Manejo de conflictos 58
Dinámica sobre el manejo del conflicto 61
Negociación 62
Comunicación no verbal 64
Ejercicios 67
Desarrollo 68
2. Comunicación instrospectiva 73
Desarrollo 74
3. Expresión sin rostro 75
Desarrollo 76
Inteligencia emocional 77
Un caso de dirección emocionalmente inteligente en Coca-Cola* 78
Конец ознакомительного фрагмента. 83

Liderazgo y habilidades directivas

Cuaderno de trabajo

Colección Licenciatura para profesores

Andrés Valdez Zepeda | Juan José Huerta Mata

Liderazgo y habilidades directivas

Cuaderno de trabajo

EDITORIAL UNIVERSITARIA

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara



Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rectoría General
Miguel Ángel Navarro Navarro
Vicerrectoría Ejecutiva
José Alfredo Peña Ramos
Secretaría General
José Alberto Castellanos Gutiérrez
Rectoría del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
José Antonio Ibarra Cervantes
Coordinación del Corporativo de Empresas Universitarias
Edgardo Flavio López Martínez
Encargado del despacho de la Editorial Universitaria
Valdez Zepeda, Andrés
Liderazgo y habilidades directivas: cuaderno de trabajo / Andrés Valdez Zepeda, Juan José Huerta Mata. –

1a ed. – Guadalajara, Jalisco: Editorial Universitaria: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, 2014.
(Colección Licenciatura).
Incluye referencias bibliográficas
ISBN 978-607-742-016-3
Liderazgo-Estudio de casos I. Huerta Mata, Juan José , coautor. II. t. III: Serie
658.406 .V14 CDD
HM1261 .V14 LC
Primera edición electrónica, 2014
Autores
Andrés Valdez Zepeda
Juan José Huerta Mata
Coordinación editorial
Sayri Karp Mitastein
Corrección
David Rodríguez Álvarez
Diseño de portada y diagramación
Sol Ortega Ruelas
D.R. © 2014, Universidad de Guadalajara



Editorial Universitaria
José Bonifacio Andrada 2679
Colonia Lomas de Guevara
44657 Guadalajara, Jalisco
www.editorial.udg.mx
01 800 UDG LIBRO
ISBN 978-607-742-016-3
Agosto de 2014
Edición electrónica
Hipertexto – Netizen Digital Solutions
proyectos.mexico@hipertexto.com.co
+52 (55) 7827 7068
Hecho en México
Made in Mexico

Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso por escrito del titular de los derechos correspondientes.

En la formación de este libro se utilizaron las familias tipográficas Minion Pro, diseñada por Robert Slimbach, y Meta, diseñada por Erik Spiekermann.

Diseño epub:
Hipertexto – Netizen Digital Solutions

Índice

Introducción
Habilidades directivas clásicas
Dirección y liderazgo
Motivación
Comunicación
Lenguaje técnico
Discurso desestructurado
Contradicción entre lo que se aparenta y lo que se dice
Contradicción entre lo que se dice y lo que se hace
Textos saturados
Discursos muy extensos
Mentir y tratar de engañar a la audiencia
Repetir en exceso
Falta de orden en las intervenciones
Falta de claridad en el objetivo de comunicación o en el efecto que se desea tener en la audiencia
Carencia de mensaje
Nerviosismo
Errores múltiples
Vulgarización del lenguaje
Declaraciones desafortunadas
Trabajo en equipo
Manejo de conflictos

Negociación
Habilidades directivas contemporáneas
Comunicación no verbal
Inteligencia emocional
Ejercicios de inteligencia emocional
Administración del tiempo
Mejor uso del tiempo
Creatividad
Toma de decisiones
Psicología del color
Lecturas
Inteligencia organizativa y liderazgo
Coeficiente de inteligencia organizativa
El color en las campañas electorales y su impacto en la conducta de los ciudadanos
Creatividad en las campañas electorales
Inteligencia emocional en las campañas electorales
Comunicación de políticas públicas
Imagen de gobierno
El lenguaje del cuerpo
El cerebro emocional
Administración del tiempo
Seis mitos sobre la creatividad
Los 30 principios del progreso personal
Psicología del color
Bibliografía

Notas al pie

Introducción

El Departamento de Administración de la División de Gestión Empresarial del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara tiene como función coordinar las labores de docencia, investigación y difusión en el área disciplinar de las ciencias administrativas que realizan sus profesores e investigadores.

La corriente pedagógica que han acogido los docentes de este departamento es la constructivista, centrada en el aprendizaje de los estudiantes y en la que el profesor desempeña el papel de facilitador; él coordina y motiva los esfuerzos de aprendizaje de los estudiantes. Es decir, no privilegia la enseñanza sino el aprendizaje, entendido como un proceso dinámico, participativo e interactivo.

En el constructivismo, más que un monólogo en que el profesor dicta su clase en el aula, los alumnos participan activamente estudiando casos, solucionando problemas y dando respuesta a preguntas de investigación; analizando cuestionamientos relevantes, pero sobre todo estudiando ejemplos de la vida real. Los planteamientos teóricos y conceptuales propios de las ciencias administrativas se revisan a la luz del análisis de casos, usando las herramientas que se les proporcionan, y son muy importantes para el aprendizaje grupal

y el trabajo en equipo.

Uno de los cursos que demandan un enfoque pedagógico más instrumental y menos teó-rico es el de Liderazgo y habilidades directivas. Su objetivo es desarrollar y potenciar habilidades y competencias prácticas en los alumnos en el campo de la dirección de las organizaciones, lo cual demanda un enfoque basado en ejercicios y casos de estudio tipo taller.

Esta obra se elaboró con el objetivo de proporcionar a los profesores y alumnos un manual que también sirva como cuaderno de trabajo, es decir, como material didáctico de apoyo para dar un enfoque más práctico al aprendizaje. Está organizado en tres grandes partes: en la primera se presentan problemas, ejercicios y ejemplos en materia de habilidades directivas clásicas para que los alumnos trabajen en clase y puedan tener un aprendizaje grupal; la segunda incluye casos, problemas, ejercicios y ejemplos en las denominadas habilidades directivas contemporáneas; en la tercera se encuentran lecturas que se recomienda revisar en casa o dejar de tarea para luego ser analizadas en clase.

En las dos primeras partes se presenta el caso o problema central para los objetivos de aprendizaje que se propone lograr el programa del curso, después se plantean algunas preguntas o actividades que guían la discusión grupal y se incluye una sección denominada “Para recordar”, con el fin de que los alumnos repasen brevemente la parte conceptual y teórica más relevantes de la unidad de aprendizaje.

Se busca lograr un aprendizaje significativo y práctico, que ayude a formar profesionales de las ciencias administrativas para que contribuyan mejor al desarrollo del país.

Habilidades directivas clásicas

Dirección y liderazgo

Para recordar

El liderazgo es una influencia que se ejerce sobre personas o grupos de ellas que las motiva a creer, realizar una actividad determinada, tomar una decisión o aceptar una cosmovisión específica de la vida. A la persona que ejerce el liderazgo se le conoce como líder, y a quienes la siguen se les llama seguidores.

La dirección forma parte del proceso administrativo orientado a dirigir las operaciones y funciones de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, formales o informales.

Generalmente el liderazgo está asociado a una influencia independiente del puesto que se ocupa, mientras que la dirección lo está a un cargo jerárquico dentro de una estructura organizativa.

Nutriorgánica es una compañía mexicana con más de veinte años de experiencia en la investigación e industrialización de materias primas selectas de origen animal y vegetal. Utiliza técnicas avanzadas de laboratorio, los mejores equipos y maquinaria industrial; cuenta con estrictos controles de calidad y sanidad en la fabricación de fertilizantes orgánicos. Esta empresa ha podido expandirse fuera de México y ha llevado sus productos, servicios y tecnologías a siete países de América Latina.

Sin embargo, en los últimos años Nutriorgánica ha tenido

algunos problemas de gestión ya que su propietario, el señor Juan Uribe Zepeda, designó a su hijo mayor, Juan Pedro Uribe Valdez, como el nuevo administrador. A diferencia del liderazgo que ejercía el señor Juan Uribe, su hijo ha impuesto un modelo de dirección autoritaria en la que, mediante presiones, chantajes y amenazas constantes al personal, impone sus decisiones. Es decir, mientras que el fundador de la empresa logró crear y desarrollar la organización con el esfuerzo y el ejemplo, ejerciendo un liderazgo carismático, el heredero impone las decisiones, trata mal a los trabajadores y con frecuencia atropella la dignidad de las personas que colaboran en la empresa.

Las características distintivas del estilo de liderazgo del señor Juan Uribe Zepeda eran las siguientes: incluyente, proactivo, receptivo, propositivo, respetuoso, cumplido, puntual, responsable, amigable, con actitud positiva, orientado a lograr objetivos, dinámico y, sobre todo, humano. En cambio, las características distintivas del estilo de dirección de Juan Pedro Uribe Valdez son las de ser impositivo, intolerante, despótico, irrespetuoso, reactivo, incumplido, impuntual, burocrático, insensible e inhumano.

Este último estilo de dirección ha llevada a la empresa a una situación en que la rotación de personal se ha triplicado, el clima laboral ha empeorado y las ventas han caído en más de 60 por ciento.

1.Señala la importancia que tiene el estilo de liderazgo en el éxito de las organizaciones.

2.¿De qué manera el estilo de liderazgo del hijo del empresario está afectando a la empresa?

3.¿Qué alternativas y estrategias sugerirías impulsar para evitar que la empresa quiebre?

4.¿Qué diferencia existe entre dirección y liderazgo?

Ejercicio de dirección y liderazgo

En el salón de clases, se forman dos equipos de trabajo. El primero escenificará un sociodrama en el que mostrará las características distintivas del liderazgo a partir de situaciones específicas que se presentan en las organizaciones. El segundo representará, de igual forma, un sociodrama en el que mostrará las características distintivas de la dirección. Se premiará con un doble aplauso al equipo que mejor escenifique el concepto asignado.

Motivación

Juan es un empleado de confianza de la empresa Vértice, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación y venta de muebles de oficina. Ha sido un empleado ejemplar que durante los quince años que lleva en la empresa siempre ha mostrado una actitud positiva, de cooperación y responsabilidad. En los últimos años ha aspirado a ocupar el cargo de director de producción, ya que quien lo ejerce actualmente está a punto de jubilarse. El director general de la empresa se muestra indeciso pues no sabe si contratar a una nueva persona para que ocupe el cargo de director de producción o nombrar a Juan en el puesto.

1.Si tú fueras el director general, ¿qué harías en este caso? ¿Contratarías a alguien?

2.¿Qué consecuencias tendría para Juan, desde la perspectiva de la motivación, la contratación de otra persona para el cargo de director de producción?

3.¿Cuáles serían las consecuencias de nombrar a Juan en este puesto?

4.¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de nombrarlo y cuáles las de contratar a una persona externa a la organización?

Para recordar

La motivación se define como una estimulación (interna o externa) a una persona u organización que la impulsa a lograr o hacer algo con el fin de satisfacer una necesidad o alcanzar

un objetivo en particular. En este sentido, implica un estado mental y emocional de la persona que activa, dirige, organiza y da dirección a la conducta humana. La motivación es la voluntad del individuo que lo estimula a realizar un esfuerzo especial con el propósito de alcanzar unas metas determinadas.

Cuando la motivación surge del propio ser humano, se le denomina automotivación. Si este impulso proviene de su contexto, se habla de motivación.

Existen diferentes teorías que explican las causas que generan estados de ánimo positivos, ligados a la motivación de personas y organizaciones. Con base en ellas se busca encontrar las razones y emociones que actúan como fuerza motora o impulsan la conducta humana para alcanzar ciertos objetivos.

Ejercicio de motivación

El grupo de alumnos se divide en cinco equipos. Cada equipo nombra un coordinador de la discusión y un relator que escribirá las conclusiones. Los equipos responderán las siguientes preguntas.

1.¿Cuáles son los principales motivadores del ser humano?

2.¿Qué diferencia hay entre motivación y automotivación?

3.¿Qué genera desmotivación?

4.¿Qué papel desempeña la motivación en el logro de objetivos personales y de la organización?

Una vez que los alumnos han contestado las preguntas, luego de 25 minutos, el equipo nombra un expositor, quien presenta al grupo las respuestas y sus conclusiones. Al final, el maestro da las conclusiones del tema y hace un reconocimiento público al equipo que mejor contesta las preguntas y comunica sus resultados.

Comunicación

Para recordar

Se entiende por comunicación el proceso de intercambiar información y todo tipo de mensajes orientados a persuadir de algo a una determinada audiencia. El objetivo central de la comunicación es influir en la opinión, el ánimo, las actitudes y acciones de las personas; desempeña un papel muy importante en el éxito de las organizaciones. La comunicación puede ser interna o externa: la interna está orientada hacia los trabajadores o miembros de una organización; la externa, hacia los públicos o clientes de la misma. Al usar ambos tipos de comunicación –interna y externa– es más factible que las organizaciones logren sus objetivos. Es importante considerar que hay cuatro vías de comunicación: la intelectual (el mensaje), la oral (la voz), la visual (el cuerpo) y la emotiva (las emociones).

El gerente general de la empresa Adeco, dedicada a la construcción de casas de tipo residencial, convoca a una reunión de trabajo al gerente de mercadotecnia para iniciar el diseño y una nueva campaña de publicidad con el objetivo elevar las ventas en 30 por ciento. Informa que le destinará a este proyecto un presupuesto de cinco millones de pesos y que deberá iniciar a más tardar en un mes.

Para ello ordena el diseño y la impresión de tríptico y dípticos, el uso de las nuevas redes sociales, la creación de una nueva

página *web*, la contratación de 15 anuncios espectaculares y *spots* en radio, así como la realización de tres eventos promocionales en el nuevo fraccionamiento Hacienda Imperial para fomentar las ventas. En dos semanas, el gerente de mercadotecnia conceptualiza la campaña; da el visto bueno a los diseños, la publicación de artículos promocionales y la producción de los *spots*, y le informa al gerente general que todo está listo para iniciar la promoción. Al término del mes, Adeco inicia las actividades promocionales programadas, que duran cuatro meses. A los miembros del equipo de ventas de la empresa no se les consultó sobre la campaña promocional, sólo se les ordenó ponerla en operación. Al final de la campaña, en la reunión de evaluación se encuentra que la empresa únicamente logró un 2 por ciento de aumento en sus ventas y no el 30 por ciento como se esperaba.

1.Indica los problemas de comunicación que observas en este caso.

2.De acuerdo con el tipo de clientes que atiende Adeco, ¿qué tipos de comunicación existen?

3.¿Qué papel desempeña la comunicación interna?

4.¿Por qué la empresa no logró los objetivos buscados?

5.¿Cuál es el papel de la participación y motivación de los empleados en el éxito de los programas y acciones de una organización?

Ejercicio de comunicación

El profesor selecciona al azar tres alumnos del grupo, a quienes les pide que salgan del salón. Una vez afuera, el profesor le asigna a cada uno un tema que debe desarrollar como discurso ante el grupo, el cual fungirá como audiencia con una característica distintiva: como niños, mujeres o ancianos. A cada orador se le asignan cinco minutos para que dé su mensaje. El primer tema asignado es "La responsabilidad social y las empresas en México". Se le indica al alumno que hablará ante un grupo de niños de primaria con una edad promedio de nueve años. Al segundo orador se le asigna el tema "Género y liderazgo" y se le informa que hablará ante un auditorio de mujeres jóvenes con una escolaridad de nivel licenciatura. Finalmente, al tercer orador se le asigna el tema "La participación empresarial y la generación de empleos en México" y se le indica que hablará ante ancianos conservadores.

El profesor nombra un maestro de ceremonias entre los alumnos del grupo, para que haga la presentación de los oradores y dé las indicaciones necesarias de acuerdo con el turno, asignado al azar. Al final de las presentaciones de los tres oradores, los alumnos del grupo realizan la siguiente evaluación, calificando de 0 a 10, según el nivel de desempeño de cada uno de los oradores.

Variable	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Observación
Estructura del discurso				
Emotividad				
Lenguaje corporal				
Integración del auditorio				
Seguridad				
Tono de voz				
Uso de pausas				
Uso del humor				
Dicción				
Manejo del tema				
Adecuación del lenguaje al tipo de auditorio				
Porte				
Nivel de persuasión				
Administración del tiempo				
Total				

Al final, en sesión grupal, se debe responder la pregunta ¿qué hizo bien cada orador y qué debe considerar como área de oportunidad?

Lenguaje técnico

Para recordar

El mensaje debe adecuarse al nivel educativo y cultural de la audiencia. Es preferible utilizar un lenguaje claro, simple y sencillo para que todo mundo lo pueda entender. Hay que evitar los tecnicismos. Es decir, ¡ve al grano y habla sin rodeos!

"Daré un discurso muy importante el día de hoy. Me tengo que concentrar muy bien para dar a conocer las nuevas directrices del gobierno que hoy inicia sus labores", señala el nuevo gobernador del estado. Mientras tanto, en el salón de eventos toman asiento los invitados, que son de diferentes estratos sociales, pero principalmente de sectores marginados. Es un día caluroso.

"Sean ustedes bienvenidos a este magno evento de primicia del nuevo gobierno", señala el maestro de ceremonias. Una vez presentado el presídium, se le concede el uso de la palabra al nuevo gobernante:

Excelentísimo representante del señor presidente de la república. Señores invitados especiales, señoras y señores. Es para mí un gran honor representar al estado, del cual me siento muy orgulloso. Sé que tengo una labor trascendental por delante. Necesitamos reconstruir el tejido social para terminar con la criminalidad, hacer un cambio de paradigmas en la sociedad y, sobre todo, impulsar una reforma del Estado, principalmente del régimen penitenciario. Sin embargo,

requiero la concurrencia de todos ustedes, impulsar una nueva reingeniería de procesos gubernamentales y trabajar para tener finanzas sanas que nos permitan impulsar la infraestructura que requiere nuestro estado. Sé que hay problemas de movilidad en las principales ciudades de nuestra entidad, producto de la explosión demográfica que hemos experimentado en los últimos dos lustros y del crecimiento del parque vehicular. Sin embargo, somos una colectividad con entereza y arraigo histórico, que muy seguramente nos permitirá crecer nuestro PIB a través de esquemas compartidos e inversiones de riesgo. Les pido su apoyo para iniciar este periplo y alcanzar nuevos derroteros. ¡Muchas gracias!

1.Señala los principales errores de comunicación en el discurso del nuevo gobernador del estado y analízalos.

2.¿Cuáles son sus aciertos, si los hay?

3.Señala las palabras o frases que pueden ser sustituidas por otras.

4.Enlista, para cada una de ellas, los sinónimos que sugieres que se pueden utilizar.

5.¿Qué otros ejemplos has observado en los que se usa un lenguaje muy sofisticado o técnico y esto evita que la audiencia comprenda el mensaje?

Discurso desestructurado

Para recordar

Todo mensaje debe tener una estructura. La estructura recomendable de un discurso debe contener al menos tres partes: a) la introducción; b) el cuerpo del discurso, y c) la conclusión. En otras palabras, en la primer parte, di de qué vas a hablar; en la segunda parte, dilo, y en la tercera, concluye aquello sobre lo que hablaste.

Estoy aquí para pedir su voto. No podemos seguir como estamos. Las cosas tienen que cambiar. Hace años que hemos sufrido injusticias. Somos una organización con propuestas, y sobre todo, con pasión por los demás. No somos improvisados. Tenemos experiencia y voluntad. La organización es lo más importante. Si estamos organizados, podemos alcanzar nuestro objetivo. Ya lo he dicho muchas veces, el hombre es el arquitecto de su propio destino. Lo que tengamos en el futuro, será producto de lo que hagamos o dejemos de hacer hoy. ¡Llegó la hora, es tiempo de cambiar!

1.¿Qué errores observas en la estructura del discurso?

2.¿Cuáles son las partes mínimas que un buen discurso debe contener?

3.¿Cómo organizarías este discurso? Busca en internet ejemplos de discursos que tengan una buena estructura.

Contradicción entre lo que se aparenta y lo que se dice

Para recordar

Es importante que haya coherencia entre el mensaje verbal y el corporal. Si vas con el nutriólogo y observas que él es obeso, que tiene sobrepeso, difícilmente creerás que la dieta que te recomiende va a funcionar. Esto significa que se deben evitar los mensajes contradictorios. Un mensaje es el que comunica tu lenguaje corporal y otro el emitido por el lenguaje verbal.

Con el fin de convencer a la sociedad de la necesidad de recaudar más para hacer frente al grave problema de pobreza que sufren millones de habitantes, el presidente de la república envió al secretario de Hacienda y Crédito Público a los principales medios de comunicación para que convenciera a los ciudadanos de la necesidad de pagar más impuestos. El aumento propuesto sería del 2 por ciento y los recursos que se recaudaran estarían etiquetados para ser utilizados única y exclusivamente para paliar el problema de la pobreza.

El secretario de Hacienda es una persona obesa, con aproximadamente 174 kilogramos de peso y que es grabado con frecuencia por las cámaras de televisión consumiendo alimentos en horas de trabajo.

Una vez en los medios, el secretario de Hacienda hizo

un llamado a la sociedad para que tomara conciencia del problema de la pobreza que enfrentan millones de habitantes y pidió a la clase política, a los representantes de las fracciones parlamentarias de los partidos políticos en la Cámara de Diputados y a todos los mexicanos que apoyaran la medida antipobreza que impulsa el presidente de la república. Dijo que "el gobierno está comprometido con los que menos tienen, apoya a los pobres y busca beneficiar a los habitantes que sufren hambre y marginación".

1.¿Qué problemas encuentras en la comunicación que impulsa el gobierno de la república sobre la nueva política fiscal?

2.¿Consideras que hay alguna contradicción entre el emisor del mensaje (secretario de Hacienda) y el receptor (ciudadanos y clase política) al que va dirigida la comunicación? ¿Cuál es?

3.¿Cuánta credibilidad tendría el mensaje (pagar más impuestos para reducir la pobreza) enviado por el secretario de Hacienda?

4.¿Qué otros ejemplos puedes citar en los que observas que se comete el mismo error de comunicación?

Contradicción entre lo que se dice y lo que se hace

Para recordar

Para evitar que se pierda la credibilidad y confianza de la audiencia es importante que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Cuando el discurso pronunciado es contradictorio respecto a lo que se hace, se da pie a la crítica, los ataques, y sobre todo, se genera una gran pérdida de credibilidad y confianza.

El rector de la universidad señaló en su discurso de toma de protesta que una de sus políticas sería trabajar siguiendo el principio de austeridad. Para ello convocó a sus colaboradores para que usaran mejor los recursos con los que cuenta la institución, "haciendo más con menos". Evocó en su alocución el espíritu del Benemérito de las Américas, Benito Juárez, quien habló de la "honrada medianía". Sin embargo, meses después, la prensa dio a conocer que el rector había adquirido con dinero de la institución educativa un vehículo de lujo con un costo superior a los 60 mil dólares para su uso particular como funcionario.

1.¿Qué problema de comunicación se presenta en este ejemplo?

2.¿Cuáles son las consecuencias de ofrecer algo y hacer todo lo contrario?

3.¿Cómo se puede resolver el problema de la falta de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace?

4.¿Qué otros ejemplos conoces de este tipo de casos?

Textos saturados

Para recordar

La extensión y el exceso de información en un texto despiertan poco interés en muchos lectores. Lo recomendable son textos breves, sucintos, en los que se presentan las ideas y los argumentos principales. Cuando un texto está saturado de información, cuando ésta es excesiva, lo más seguro es que no se lea o se dificulte encontrar las ideas principales.

Como parte de las nuevas políticas del director ejecutivo de la empresa refresquera Boca-Cola, se inició una campaña de comunicación interna dirigida a los empleados para reforzar su identificación con la compañía, su sentido de pertenencia y, sobre todo, que hagan suyos los valores, la misión y visión de la empresa. Como parte de esta campaña, se editaron nuevos manuales de procedimientos y el plan estratégico de la empresa. En total, se elaboraron diez documentos de un promedio de 120 páginas cada uno. Los empleados deberán estudiar estos manuales en un plazo de treinta días.

1.¿Qué problemas observas en este caso?

2.¿Qué sugerencias le harías al director ejecutivo de la empresa para que los empleados alcancen el objetivo que se persigue?

3.Si tuvieras la responsabilidad de coordinar dicha campaña de comunicación interna, ¿qué harías y cómo?

4.¿Qué otros ejemplos conoces de este tipo de casos?

Discursos muy extensos

Para recordar

Los discursos deben ser breves, concisos. Arengas muy extensas pueden resultar aburridas y cansadas para la audiencia. En este sentido, se puede decir que el mejor discurso es el de la mini-falda: debe ser lo suficientemente extenso para cubrir el tema, pero corto para que resulte interesante. Es decir, "ni tanto que queme al santo, ni tanto que no lo alumbre". La comunicación excesiva genera desinformación.

El alcalde presentó su último informe de gobierno ante más de 500 invitados que llegaron de distintas partes de la ciudad y habían esperado el inicio del evento más de cuarenta minutos. Desde que empezó su intervención hasta que terminó, el discurso duró tres horas y 24 minutos; durante este tiempo, el alcalde detalló las obras realizadas, el presupuesto invertido, la agenda pendiente, y además agradeció a numerosas personas que formaran parte de su gabinete.

1.¿Qué problemas observas en este caso?

2.¿Cuánto tiempo debe durar la lectura de un discurso y qué extensión debe tener?

3.¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los discursos extensos?

4.¿Qué otros ejemplos conoces de este tipo de casos?

Mentir y tratar de engañar a la audiencia

Para recordar

Habla siempre con la verdad. Las mentiras y los engaños más temprano que tarde terminan por descubrirse y causan un gran daño a tu reputación y credibilidad. Como decía Friedrich Nietzsche: “lo que me preocupa no es que me hayas mentido, sino que de ahora en adelante, ya no podre creer en ti”.

Spot en radio y televisión

Quiero informarles que con este nuevo producto, sus problemas de obesidad y gordura van a disminuir drásticamente. No es una nueva píldora milagrosa, ni nada que se le parezca. Es una solución real ante un problema serio. Los científicos franceses han dado fe de los resultados obtenidos en pacientes con graves problemas de obesidad. *Grass Móvil* también representa la solución que esperabas para aliviar tus problemas de colesterol y triglicéridos. Es más, ¡tus vecinos te van a envidiar! Tendrás una figura esbelta por un precio accesible para todos. ¡Busca *Grass Móvil* en tu farmacia más cercana!

1.¿Qué problema observas en este caso?

2.¿Cuál consideras que es el nivel de credibilidad del *spot*?

3.¿Qué consecuencias tiene la publicidad mediática falsa o engañosa?

4.¿Qué otros casos de este tipo conoces?

Repetir en exceso

Para recordar

Evita repetir en exceso. Cuando se redunda con exageración, disminuye la elegancia del discurso y la audiencia pierde el interés porque escucha decir lo mismo. Un buen discurso resalta las ideas clave del mensaje, pero evita los excesos y la monotonía.

Gracias por atender la convocatoria a la reunión para tratar el asunto de la alta rotación de personal en la empresa. Este problema nos ha generado pérdidas en horas hombre y pérdidas financieras. La alta rotación de personal nos ha generado muchos dolores de cabeza. Cada semana nos damos cuenta de que varios empleados deciden cambiar de trabajo. En consecuencia, tenemos que contratar nuevos trabajadores y empezar a capacitar a estos trabajadores.

La rotación de personal es un problema grave. Les pido que me apoyen para resolver este problema. Nunca antes habíamos tenido tanta deserción de trabajadores. Creo que la deserción y la rotación de empleados es un problema nacional que debemos resolver con una visión integral. La rotación de personal nos puede generar amenazas serias para la viabilidad financiera de la empresa en una perspectiva de mediano o largo plazo. Por lo tanto, no debemos descuidar este problema, ya que la alta rotación genera desmotivación. Tenemos que analizar este problema y atacar sus causas. La deserción de personal es un

problema grave.

1.¿Qué vicios de comunicación encuentras en el texto anterior?

2.Trata de rehacerlo evitando los vicios encontrados.

3.¿Qué recomendaciones harías para mejorar el texto?

Falta de orden en las intervenciones

Para recordar

Toda reunión debe tener un objetivo y un orden del día que regule la discusión de los temas por tratar. Es necesario evitar el desorden en las intervenciones de los asistentes. Cuando no hay claridad de objetivos ni orden en la discusión, en perjuicio de la organización, hay pérdida de tiempo y desmotivación en los asistentes. La mejor reunión es la ordenada y que se enfoca en discutir la temática para la cual se convoca.

Juan José, un microempresario del ramo alimenticio, convoca a sus empleados a una reunión de trabajo para analizar los problemas de su organización y las alternativas para solucionarlos. Una vez iniciada la reunión, el propietario comenta los resultados de los partidos de fútbol del fin de semana. Por su parte, un empleado comenta los problemas de seguridad pública que hay en la ciudad, y en particular el número de personas asesinadas durante el año. Otro informa que llegó tarde a causa de los problemas de tráfico que vive la metrópoli. Por su parte, el gerente invita a todos al festejo familiar que tendrá el siguiente fin de semana.

En uso de la voz, el propietario pide que todos sus empleados se pongan la camiseta y le echen más ganas al trabajo. Entonces, el gerente habla de la impuntualidad frecuente de los trabajadores, quienes comentan el trato despótico del gerente.

Éste responde que él sólo hace su trabajo y sigue las directrices del propietario. El dueño cambia de tema y les informa sobre el temporal de lluvias que se avecina. Los empleados preguntan sobre los festejos navideños. Al final, el propietario señala que se tiene que retirar porque debe ir por sus niños al colegio. De esta manera, termina la reunión.

1.¿Qué problemas encuentras en este caso?

2.¿Qué sugerencia harías para que la reunión fuera realmente productiva?

3.¿Cómo podrías optimizar el uso del tiempo y ordenar la discusión?

4.¿Qué otros ejemplos conoces de este tipo de casos?

Falta de claridad en el objetivo de comunicación o en el efecto que se desea tener en la audiencia

Para recordar

Todo orador debe tener claros los objetivos de comunicación que pretende alcanzar. Si no define bien el objetivo que se persigue, difícilmente se logrará. Lo más seguro es que se pierda de vista y la audiencia no muestre interés en el mensaje. Antes de su intervención, un buen comunicador siempre debe pensar en los efectos o impactos que desea tener en la audiencia. Recuerda: no se comunica para decir algo, sino para conseguir ciertos efectos en el receptor.

El día de hoy nos hemos reunido para hacer una auditoría sobre el uso de los recursos presupuestales de esta importante empresa. Sé que no estamos acostumbrados a las auditorías y que estos procedimientos siempre generan suspicacias y temores —señala enfático el auditor externo.

Sin embargo —agrega—, en mi experiencia, estos temores siempre son exagerados. Cada año, nuestra firma auditora realiza decenas de intervenciones para saber el uso y destino de los recursos presupuestales de las empresas. El resultado más común que hemos encontrado son diferentes áreas de oportunidad para mejorar los sistemas contables. Les pido su colaboración

para iniciar este proceso y mejorar el uso de los recursos presupuestales de su organización.

1.¿Qué problemas encuentras en este caso?

2.¿Existe o no claridad en los objetivos de comunicación que busca lograr el auditor?

3.¿Por qué? Señala ejemplos en los que no hay claridad en los objetivos de comunicación por alcanzar.

Carencia de mensaje

Para recordar

Toda comunicación debe contener uno o más mensajes. Una comunicación sin mensaje es como un carro sin motor. El mensaje debe ser claro, breve y preciso; es la parte central del proceso de comunicación. El mensaje es el conjunto de palabras, símbolos, ideas, emociones e imágenes que transmite el emisor. Los fines de todo mensaje son informar, convencer, crear opiniones o cambiarlas, motivar, entretener e incitar a la acción.

Analiza el discurso del director general de la empresa ante sus proveedores de bienes y servicios.

Muy buenos días tengan todos ustedes. Para mí es muy grato estar de nuevo en casa, ya que me siento muy contento de poder acompañarlos. Los objetivos, como ustedes saben, siempre son muy importantes. Cada año tenemos la oportunidad de mejorar e innovar. Hoy por hoy, las cosas son diferentes. Sin embargo, caminamos con rumbo fijo en un mundo globalizado. La competencia siempre busca conocer nuestras debilidades y maximizarlas, pero como tenemos memoria histórica y una rica experiencia, nuestros procesos de calidad han venido mejorando. De hecho, nuestras estrategias de ventas son innovadoras y la calidad de los procesos siempre puede mejorarse. Los convoco a trabajar respetando los derechos humanos y a ver siempre

la responsabilidad social que todo gobierno debe impulsar. Agradezco a los estrategas del área de negocios y les envío un saludo a todos sus familiares. Muchas gracias.

1.¿Qué problemas encuentras en este caso?

2.¿Cómo los solucionarías?

3.¿Cuál es el mensaje que se envía a los proveedores?

4.¿Qué sugerencia le harías al directivo para que logre una mejor comunicación?

5.¿Qué otros ejemplos conoces de falta de mensaje en las intervenciones públicas?

Nerviosismo

Para recordar

El nerviosismo es un factor que actúa en contra del éxito en tus presentaciones públicas. El temor a hablar en público es uno de los principales miedos que enfrenta el ser humano. En una presentación surge el temor a hacer el ridículo o ser avergonzado en público; el temor al fracaso, al rechazo, a ser evaluado e incluso al éxito. Para superar estos miedos no basta con estar bien preparado, también se necesita conocer las causas de los temores, conocerse mejor a sí mismo y enfrentar los miedos con astucia y determinación. A lo único que se debe tener miedo es al miedo.

El profesor de la materia de Habilidades Directivas, como parte del encuadre, les dice a sus alumnos que un gran porcentaje de la calificación final del curso será la presentación ante el grupo de un trabajo de investigación que ellos realizarán. El alumno Filadelfo pensaba diariamente en su presentación y le atemorizaba la posibilidad de ponerse nervioso frente al grupo, esta preocupación incluso le había quitado el sueño. Sin embargo, una compañera de clase trató de convencerlo de que si estudiaba y preparaba correctamente su presentación todo saldría muy bien, por lo que no debía preocuparse de más. Filadelfo le hizo caso, se preparó lo suficiente para enfrentar el reto.

Cuando llega el día en que tiene que presentarse frente al grupo, el maestro le pide que pase al frente e inicie su exposición.

Filadelfo, nervioso, sale de entre los alumnos, pasa al frente e inicia comentando sobre el tema que va a exponer, pero la idea de ponerse nervioso lo sigue atormentando. De repente, empieza a decir incoherencias, frases que no termina, habla demasiado rápido y trata de esquivar la mirada de sus compañeros del grupo. Finalmente, sudoroso y temblando, con voz entrecortada y un evidente bloqueo mental, da por finalizada su presentación sin concluir el tema.

1.¿Qué recomendaciones le harías a Filadelfo para que mejore sus presentaciones públicas y controle su nerviosismo?

2.¿Qué temores enfrenta el alumno en su presentación ante el grupo?

3.¿Cómo puede vencer sus miedos?

Como parte de la estrategia para vencer los temores, se recomienda que los alumnos hagan una presentación frente a grupo y que ésta sea grabada en video, para que luego sea analizada en grupo.

Errores múltiples

Para recordar

Muchas veces los errores en la comunicación se presentan en forma múltiple. Es decir, no suceden uno por uno sino que se presentan simultáneamente, como parte de un mismo acontecimiento. Siempre es necesario estar preparados para saber qué decir en cada ocasión, cómo decirlo y a quién decírselo. En el caso revisado, Perla cometió el error de no saber qué decir ni cómo decirlo.

Es muy común que los errores de comunicación se presenten como un conjunto articulado de fallas. En el siguiente ejemplo se muestran tres errores en la comunicación.

Perla es una chica de 19 años que no tuvo la oportunidad de ir a la escuela ni tiene un empleo formal. Sólo ayuda en casa a realizar algunas tareas domésticas y en ocasiones sus papás la invitan a que los acompañe a eventos sociales. Esta vez le pidieron que los acompañara a un velorio, ya que la mamá de una vecina había fallecido en un accidente automovilístico.

Al llegar a la funeraria, la mamá de Perla dijo:

—Carmelita, estamos aquí para acompañarte en este día trágico y expresarte nuestras más sentidas condolencias, deseándote encuentres pronta resignación ante los designios del Señor.

Por su parte, el papá de Perla comentó:

—¡Tu mamá fue una gran mujer! Dios la tenga en su regazo. Te expreso mi más sentido pésame y solidaridad en estos momentos tan difíciles para ti y tus seres queridos.

Cuando le llegó a Perla su turno de expresar el pésame, se quedó estupefacta y sólo alcanzó a decir, en tono sonriente, "Felicidades", al tiempo que le dio un abrazo a su vecina. Al final, se dio cuenta del error cometido, por lo que estuvo muy a disgusto durante el tiempo que permaneció con sus papás en el funeral, ya que le atormentaba el ridículo que había hecho con las palabras que había pronunciado.

1.¿A qué crees que se debe el error que cometió Perla en el funeral de la mamá de su vecina?

2.¿Cómo puede evitarse este tipo de problemas, que se presentan muy frecuentemente en actos y eventos familiares?

3.¿Cómo se pueden superar estos problemas?

4.¿Qué ejemplos conoces en los que se dicen palabras que no son propias para el momento que se está viviendo?

Vulgarización del lenguaje

Para recordar

Octavio Paz decía que cuando el hombre se corrompe la primera muestra de este trágico suceso se refleja en su lenguaje. Cuando éste se degrada también se degrada la persona. Por su parte, George Orwell señalaba que "si el pensamiento corrompe el lenguaje, el lenguaje también puede corromper el pensamiento". Recuerda que "El lenguaje es el vestido de nuestros pensamientos".

Toy en el auditorio Telmex escuchando unas buenas rolas. Me cae que está bien chida la función. Vine con mis cuates del barrio y a la salida vamos a tomarnos unas chelas. Ke te parece, cabrón, si nos vemos en el Cucebrios como a las 11 de la noche? Llévate una botella de tekila para seguir la peda e invita unas nalgitas para que no nos aburramos, pero no le chismees a nadien. Your friend… El Rafis.

1.¿Qué problemas observas en el mensaje de Facebook que Rafis envía a su amigo?

2.¿Qué consecuencias negativas puede tener la vulgarización del lenguaje?

3.¿Qué hay que hacer para usar un mejor lenguaje, sin caer en tecnicismos?

4.Anota diez ejemplos de frases o términos que usas frecuentemente en las que vulgarizas el lenguaje.

Declaraciones desafortunadas

Para recordar

No hay errores sino aprendizajes. Goethe decía que "el único hombre que no se equivoca es el que nunca hace algo". En la vida, como en los negocios, es exitoso el que menos se equivoca. Es decir, en los negocios no necesariamente se gana por los aciertos, sino que se pierde por los errores.

a)El reportero del grupo radiofónico Promomedios le pregunta al candidato: "Señor, ¿es cierto que usted es abogado de los narcotraficantes?" "Sí —responde el candidato—, yo tengo una relación profesional con mucha gente". Después de tres minutos, agrega el candidato: "Pero nunca he sido abogado de los narcotraficantes".

b)El candidato a la gubernatura del estado de Zacatecas dice lo siguiente: "Como ustedes saben, en Zacatecas hay mucha emigración a Estados Unidos. Yo diría que no hay zacatecano que no tenga familiares en la Unión Americana. Los paisanos del otro lado les envían dólares para que aquí, en México, las familias subsistan. Estos envíos de dinero han propiciado que los zacatecanos se hayan hecho muy flojos. Están dependiendo de los recursos que les envían sus familiares y no buscan formas alternativas de subsistencia".

c)La reportera le dice al candidato a la gubernatura del estado de Baja California: "Se sabe que a usted le gustan los animales.

Ha trascendido que tiene un zoológico particular y que es amante de las carreras de caballos. ¿Me pudiera decir cuál es su animal preferido?" El candidato, le responde: "Sin duda, la mujer. Sólo hay tres tipos de reinos. El vegetal, el mineral y el animal. Nosotros somos parte del reino animal".

1.Analiza las declaraciones de los tres candidatos. ¿Qué errores observas?

2.¿Qué efectos tienen las declaraciones desafortunadas?

3.¿Éstas son aciertos o errores de comunicación? Señala por qué.

Trabajo en equipo

Para recordar

El equipo es un grupo de personas con características personales y habilidades diferentes que persiguen un objetivo común. Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Los buenos directores estimulan el trabajo en equipo con la intención de fortalecer la participación de sus miembros, que en conjunto logran lo que define la sinergia: la suma de las partes, que es más importante que las habilidades distintivas de cada uno de sus miembros. En los equipos muy unidos y conscientes de sus capacidades no es necesario ejercer un liderazgo abierto, el equipo en sí se convierte en líder ya que sus miembros son capaces de autoadministrarse, lo que es fundamental para que las organizaciones funcionen identificando objetivos organizacionales e individuales simultáneamente. Los equipos que pueden existir en una organización son equipos de mando, equipos de alto desempeño, equipos de mejora, círculos de calidad y equipos autoadministrados.

Pedro es un excelente empleado de gobierno que labora como coordinador de asesores. Tiene una alta competencia para integrar y redactar textos, escribir discursos y hacer planes e informes. Sin embargo, se le dificulta trabajar con otros porque siempre trata de imponer su decisión y sus formas de trabajo.

Un día el presidente municipal cita a cuatro directores de

área a una reunión de trabajo: a) su secretario particular; b) el jefe de gabinete; c) el director de comunicación social, y d) el coordinador de asesores (Pedro). Les pide que en tres semanas elaboren el informe de su gestión del último año como alcalde. Este trabajo deberá ser lo más profesional, amplio e incluyente posible, por lo que les pide que se coordinen e inicien los trabajos de inmediato.

En la primera reunión, Pedro trata de imponer la metodología de trabajo, los tiempos y horarios para laborar en el informe, así como la estructura que debería llevar el documento final. Los otros tres funcionarios tienen una idea diferente de cómo trabajar, que le desagrada a Pedro. De hecho, éste considera que los demás funcionarios son incompetentes y sólo están en sus puestos por ser hombres de confianza del presidente municipal. Piensa que si lo hiciera él solo, haría un mejor informe, ya que los demás en lugar de ayudar, le estorban. Después de tres reuniones, no se han puesto de acuerdo en cómo realizar el trabajo. Las reuniones sólo les han servido a los funcionarios para confrontarse, mostrar sus egos y dejar en claro que no saben trabajar en equipo. Como esta situación continúa, al llegar la fecha de entregar el trabajo sólo han avanzado en 30 por ciento, por lo que el presidente municipal decide amonestarlos verbalmente a todos. Los otros tres funcionarios deciden hablar con el presidente y le señalan la actitud y falta de cooperación de Pedro. Al final, el presidente decide despedir a éste de su trabajo.

1.¿Qué problemas observas en Pedro?

2.¿Por qué siendo muy brillante en lo personal, no pudo coordinarse con los demás?

3.¿Qué le impidió trabajar con los otros tres funcionarios?

4.¿Por qué, siendo una persona brillante, finalmente fue despedido?

5.¿Qué ventajas se obtienen de trabajar en equipo?

6.¿Qué dificultades o problemas se enfrentan en el trabajo en equipo?

7.¿Qué papel desempeña la aptitud en el éxito de los equipos de trabajo?

8.Señala una experiencia de trabajo en equipo exitosa en la que hayas participado.

Ejercicio de trabajo en equipo

En el salón de clases se forman equipos, a los que se numera del 1 al 5. Una vez que todos tienen asignado un número, se juntan aquellos alumnos con el mismo número (los 1, los 2, etc.). Una vez formados los equipos, se nombra a un miembro de cada grupo para que coordine los trabajos que se van a realizar. Los equipos harán un ensayo de 15 cuartillas a espacio y medio en letra Arial de 12 puntos sobre el tema de liderazgo y habilidades directivas. Los equipos tienen dos semanas para entregar el trabajo final. En el ensayo responderán las siguientes preguntas: ¿Qué relación existe entre liderazgo y habilidades directivas? ¿Qué papel desempeñan las habilidades directivas en el liderazgo? ¿Cómo incide el liderazgo en las habilidades directivas? ¿Qué habilidades directivas son más importantes para el liderazgo?

Una vez que los alumnos hayan entregado el ensayo al profesor, habrá una sesión grupal de análisis y reflexión en la que ellos contestarán las siguientes preguntas: ¿Cuál fue la dinámica de trabajo del grupo? ¿Qué dificultades encontraron para trabajar en equipo y cómo las superaron? ¿El trabajo en equipo implicó un esfuerzo equitativo entre todos y cada uno de los integrantes del grupo? ¿Cómo funcionan mejor los equipos? ¿Cuáles fueron los aprendizajes obtenidos con el trabajo en equipo?

Manejo de conflictos

Para recordar

El conflicto es consustancial a la existencia de toda organización. No te debe extrañar que se presente, sino que no haya la capacidad para solucionarlo. De acuerdo con Walls y Callister (1995), "el conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses". Los conflictos se resuelven mediante la exploración de los medios por los cuales éstos y las controversias pueden solucionarse. Algunas causas de conflictos son: estructuras orgánicas amplias, necesidad de compartir recursos, actividades interrelacionadas e interdependientes y objetivos diferentes. El nivel del conflicto puede ser un aspecto positivo o negativo, recuérdese que el conflicto puede ser intra-personal (dentro de la persona), interpersonal (entre personas), intragrupal (dentro del grupo), intergrupal (de grupo a grupo) o interorganizacional (generalizado en la organización). Existen diferentes maneras de enfrentar un conflicto: evadiéndolo, acordándolo, compitiendo, comprometiéndose o colaborando. En todo conflicto, las actitudes, las creencias, los valores e intereses de las partes desempeñan un papel relevante en su solución o agravamiento.

El ejido de Copalita, municipio de Zapopan, Jalisco, enfrenta un serio conflicto con la empresa Valle del Imperio por la falta

de pago de sus terrenos y la venta ilegal de lotes que son de los ejidatarios. Éstos argumentan que vendieron a la empresa 345 hectáreas de su propiedad a un precio de diez pesos el metro cuadrado. Sin embargo, Valle del Imperio sólo les pagó el 70 por ciento del precio convenido. Además, la empresa construyó el fraccionamiento Valle del Imperio en una extensión de 400 hectáreas. Esto implica, según dicen los ejidatarios, que la empresa tomó 55 hectáreas de más. Este conflicto apenas inicia ya que los antiguos propietarios esperaban que la empresa les cumpliera lo prometido. Tampoco sabían que ésta había tomado más terreno del que se le vendió. El escrito de compra venta que hicieron no tiene validez jurídica porque no se protocolizó ante notario público ni se siguieron las formas que la ley establece. Fue, más bien, un acuerdo de buena fe entre las partes.

1.En caso de que tú fueras el mediador para tratar de encontrar una solución negociada al conflicto, ¿qué harías?

2.¿Cómo manejarías este conflicto?

3.¿Qué estrategias utilizarías?

4.En caso de que fueras el propietario de la empresa Valle del Imperio, ¿cómo manejarías este conflicto?

5.Si fueras ejidatario, ¿qué propondrías hacer para que la empresa cumpliera su compromiso?

6.¿Cuáles son las causas del conflicto?

7.¿Cuáles son los indicadores del conflicto?

8.¿Cuáles serán las consecuencias y cuáles los resultados positivos del conflicto?

9.¿Cuántas maneras existen de manejar el conflicto?

10.¿Qué recomendarías para manejar este conflicto y buscar una solución duradera?

Dinámica sobre el manejo del conflicto

Se parte del supuesto de que el grupo acordó con el profesor, desde la primera sesión de trabajo (cuando se dio el encuadre del curso), la forma en que serían evaluados los alumnos. El acuerdo fue el siguiente: la asistencia a clases valdría el 10 por ciento; la participación en clase, 10 por ciento; dos exámenes parciales, 30 por ciento cada uno, y la entrega del trabajo final, 20 por ciento. Sin embargo, la academia en la que está inscrita esta materia señala que el profesor tiene que tomar en cuenta la decisión colegiada del departamento, que obliga a los profesores a aplicar un examen departamental con un valor de 50 puntos. Por lo tanto, los dos exámenes que realice el profesor no tienen ninguna validez y los alumnos están obligados a presentar el examen departamental.

Se hará en clase una dinámica grupal en la que se dará respuesta a varias preguntas. Si tú fueras el profesor, ¿cómo resolverías este conflicto? Si fueras el alumno, ¿cómo lo manejarías? Si fueras el presidente de academia, ¿qué solución le darías? ¿Qué papel desempeña la mediación en la solución del conflicto? ¿De qué manera puedes convertir este problema o conflicto en una oportunidad de mejora?

Negociación

Para recordar

La negociación es una acción que consiste en tratar un asunto para llegar a un acuerdo o solución. Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral. La negociación puede ser competitiva o colaborativa. Hay varias técnicas y métodos de negociación. Implica un proceso de comunicación y acuerdo entre las partes. La premisa fundamental es que las partes involucradas en un proceso de negociación partan del principio de ganar-ganar.

El sindicato de trabajadores de la empresa Belade, dedicada al reciclado de aceites comestibles, la emplaza a huelga exigiendo un aumento salarial de 15 por ciento, más 7 por ciento en prestaciones. Su secretario general, Lucio Blanco, es un dirigente carismático y muy hábil en la comunicación. Ha declarado a la prensa que no negociará por ningún motivo un aumento inferior al solicitado, pues el costo de la vida y la inflación han generado una pérdida considerable del ingreso de los trabajadores. Señala que la amenaza de huelga es en serio.

Por su parte, el director ejecutivo de la compañía pretende

iniciar la negociación con el sindicato ofreciendo 4.2 por ciento de aumento al salario más 3 por ciento en prestaciones, ya que las finanzas de la empresa no soportarían un mayor incremento. Si el sindicato estalla la huelga, habrá serias pérdidas económicas y no se podrán cumplir los compromisos con algunos de sus clientes mayores como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Burger King, entre otros. Esto puede implicar incluso la pérdida de su cartera de clientes, lo cual sería catastrófico para Belade. Por ello la empresa te contrata para que funjas como mediador independiente en este conflicto y las partes puedan llegar a una negociación aceptable para ambas.

1.¿Qué harías como negociador para tratar de resolver este conflicto laboral?

2.¿Qué técnicas y estrategias de negociación utilizarías?

3.¿Qué tipo de negociación impulsarías?

4.¿Por qué? ¿Qué harías para evitar que estalle la huelga?

5.¿Qué negociación sugerirías hacer entre las partes?

6.¿Cómo tratarías al líder de los trabajadores?

Habilidades directivas contemporáneas

Comunicación no verbal

Para recordar

La comunicación no verbal es la transmisión de posturas, gestos, emociones y algunas otras manifestaciones no relacionadas con la expresión oral. Entre las teorías fundamentales para estudiar esta área de la comunicación están la cinésica o estudio de los movimientos (gestos y movimientos corporales, gestos faciales, mirada y tacto, tronco, manos y piernas), la proxémica o estudio de los espacios físicos (espacio íntimo, distancia personal, distancia social y distancia pública) y los elementos que establecen las características de personalidad y profesionales en sus entornos (indicadores duraderos, temporales, momentáneos, personales, compartidos y públicos). Los directivos observan con cada vez mayor frecuencia todo tipo de mensajes no verbales de sus colaboradores y pares, pero también de sus competidores, clientes y proveedores, lo que les permite detectar mensajes que no son dichos.

Ana es una joven mujer de 27 años, casada, con una hija de tres y otra de cuatro años. Labora en una importante fábrica, Productos Alimenticios en Guadalajara, como asistente del gerente general. Vive en Zapopan, en una colonia de clase media de la zona de San Isidro. Su esposo es gerente de una empresa de servicios financieros y permanece gran parte del día en la oficina,

por lo que regularmente llega a su casa a las nueve de la noche. Ana sale de su demandante trabajo a las seis de la tarde, pasa por sus hijas a una guardería privada, ya que no alcanzó lugar para ellas en una pública que queda muy cerca de su domicilio; después pasa a comprar alimentos para preparar la cena y la comida del siguiente día, además del refrigerio de sus hijas, de su esposo y de ella misma. Llega a su casa a hacer limpieza ligera, ya que dedica el sábado a realizar el aseo a conciencia. Cuando llega su marido ya tiene la cena lista y se duerme aproximadamente a las once de la noche, cuando sus hijas y su marido están en la cama.

Al día siguiente su marido sale muy temprano sin ofrecerse a apoyarla en alguna de las actividades de la casa; ella tiene que alistar a sus hijas para llevarlas a la guardería luego de que prepara el desayuno. En un día normal de su trabajo, Ana llega a la fábrica a las ocho de la mañana, atiende las audiencias de su jefe antes de pasar a la oficina a quienes lo solicitan, lee la correspondencia y el correo electrónico, da instrucciones a los demás colaboradores y desahoga los asuntos pendientes que le encarga su jefe. En los últimos días ha llegado un poco desaliñada y con aspecto cansado; sin embargo, su jefe no se ha percatado de ello a pesar de que algunos días, debido a las presiones, se ve demacrada e incluso suele llorar por lo estresada que está, y él no parece percatarse de que en la postura corporal de Ana se evidencia lo que piensa y siente. ¿Qué tendría que hacer Ana para que su marido y su jefe observen la presión que tiene?

1.¿Qué harías en el caso de Ana?

2.El jefe de Ana, ¿qué está dejando de hacer como ejecutivo?

3.En el caso del marido de Ana, ¿cómo podría ayudar a disminuir la presión de ella?

Ejercicios
1. Comunicación no verbal*

•**Objetivo.:** comprobar en forma práctica la capacidad de análisis del lenguaje no verbal y de la captación de emociones y mensajes intrínsecos, así como de los obstáculos incluidos en la comunicación no verbal.

•**Tiempo estimado:** de 20 a 30 segundos por foto de cada serie. En total, 10 minutos.

•**Requisitos:** las imágenes siguientes u otras que el grupo proporcione. Papel y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo

Analiza el siguiente bloque de imágenes durante dos minutos y escribe sus reacciones ante cada imagen. ¿Qué sintió, qué le transmitió la imagen de la persona, qué ideas puede tener esa persona, qué conocimientos posee, en qué está pensando o qué siente en ese momento?

Compara tu análisis con el de algunos de tus compañeros y nota las diferencias y similitudes encontradas. Por último, razona en cómo esas diferencias o similitudes pueden ayudar o entorpecer la comunicación.

























De igual manera que en el ejercicio anterior, analice las señas siguientes. Además escriba en qué contextos o situaciones pueden ocurrir esos gestos.













2. Comunicación instrospectiva

- **Objetivo:** tener una comunicación sincera y asertiva con uno mismo es el primer paso para comprender las emociones y formar conexiones adecuadas para la comunicación.
- **Tiempo estimado:** 15 minutos.

Desarrollo

Consiga una foto de cuando usted era pequeño(a), en una edad de la que ya tiene recuerdos e idea del mundo. Mire la foto y escríbase una carta a usted mismo(a) donde platique qué ha sido de usted, cómo se ha comportado en el mundo, si ha sido fiel a sus ideas de niño o de joven. Escriba cuanto quiera, sea sincero(a) con usted mismo(a) y después analice la carta.

3. Expresión sin rostro

- **Objetivo:** este ejercicio nos enseña a ver qué tan buenos somos para reconocer otros indicadores corporales además del rostro, así como para expresar emociones, sensaciones o situaciones con el cuerpo únicamente.
- **Tiempo estimado:** 45 minutos.

Desarrollo

1.Se hacen unas tarjetas pequeñas, donde se escribe el nombre de algunas emociones o sensaciones (una en cada tarjeta).

2.Se pide que pasen algunos voluntarios a tomar una tarjeta.

3.Sin hablar ni hacer ningún gesto facial, sólo con movimiento de su cuerpo, deberán expresar esa emoción o sensación.

4.El grupo deberá reconocer qué emoción está expresando y se hará una votación para elegir la respuesta. Es importante decir que no se estará adivinando. Se hará una sola votación, sin que se pueda cambiar de parecer.

5.Al finalizar se cotejarán los resultados de la votación para comprobar que lo correspondiente a cada voluntario es realmente lo que estaba en la tarjeta.

Inteligencia emocional

Para recordar

Inteligencia emocional es la capacidad de las personas para enfrentar sus emociones, controlarlas y utilizarlas en beneficio de otras personas y organizaciones. Si bien los especialistas han estudiado la capacidad intelectual de los individuos, plasmada en el coeficiente intelectual, está claro que este elemento no es el único presente en el éxito de los directivos, que uno de los aspectos que determinan un desempeño importante es el uso del coeficiente de inteligencia emocional como uno de los aspectos que requieren atención de quienes están al frente de las organizaciones. Dos aspectos fundamentales en la inteligencia emocional son la parte intrapersonal, que consiste en la capacidad de identificar y canalizar positivamente las emociones del director como persona, y la interpersonal, es decir, su posibilidad de relacionarse efectivamente con las personas, entre personas. El entrenamiento constante de las emociones logra ejecutivos con estándares de rendimiento más elevados.

Un caso de dirección emocionalmente inteligente en Coca-Cola*

Cuanto mayor es la compañía, más inteligencia necesitan sus ejecutivos para la resolución de los problemas, que suelen venir acompañados de rupturas de comunicación, y su solución puede llevar mucho tiempo. Parece que cada incidente de este tipo es único. El ejecutivo emocionalmente inteligente puede acortar mucho este tiempo si encuentra el sentimiento oculto detrás del problema, lo que subyace al contexto. Ahí es más fácil sacar a la luz el conflicto esencial. En este aspecto pueden resultar muy prácticas las dotes intuitivas del ejecutivo. El ejecutivo emocionalmente inteligente es capaz de llegar al corazón de la cuestión. Veremos un ejemplo contemporáneo, el caso de una organización muy conocida y de larga trayectoria en los negocios.

Después de vender con éxito durante casi cien años un mismo producto invariable, Coca-Cola decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la Coca-Cola no había cambiado desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cocaína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas con 190,000 consumidores, la dirección de Coca-Cola descubrió que una Nueva Coca-Cola más ligera y más dulce competiría más exitosamente con la Pepsi.

Todos sabemos lo que sucedió después. Coca-Cola había

tomado la que quizá ha sido la peor decisión de mercadotecnia desde que Ford presentó el modelo Edsel. Naturalmente, Coca-Cola pudo reorganizarse y convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación mercadológica: convirtió en publicidad gratuita la atención que despertó en los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo con el nombre de Coca-Cola Clásica. La combinación de la Nueva Coca-Cola con la Coca-Cola Clásica significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de Coca-Cola, la Pepsi.

La poca precisión de las pruebas de consumo se debía a la falta de inteligencia emocional en este proyecto de una compañía exitosa en otros sentidos. Las pruebas de consumo estuvieron bien organizadas, pero les faltó profundidad en el estudio del componente emocional. El consumidor estadounidense tenía un apego especial a la Coca-Cola que no se consiguió captar en las pruebas. Aunque la Nueva Coca-Cola obtuviera mejores resultados en las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original tendría consecuencias emocionales.

Según el presidente de Coca-Cola, Roberto Goizueta, era como la muerte de un padre. "Sabes que estarás triste —decía —. Nunca sabes lo triste que estarás, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere". Si las pruebas de mercado hubieran tenido mayor inteligencia emocional, si se hubieran asomado a los sentimientos de los consumidores y no sólo a sus papilas gustativas, pudo haberse evitado aquel error monumental.

Los fieles de la Coca-Cola se levantaron en armas ante esta decisión de mercadotecnia. Goizueta y sus compañeros tuvieron que reconocer su error ante los ataques públicos que recibían. Pero Goizueta supo reaccionar con rapidez y fue capaz de convertir el fracaso en éxito, bautizando el producto antiguo como Coca-Cola Clásica y ofreciéndolo al público además de ofrecer a su nuevo hermano, la Nueva Coca-Cola.

Roberto Goizueta, como ejecutivo emocionalmente inteligente, reaccionó con rapidez ante la caída de la gráfica de ventas. Su reacción no sólo estuvo dotada de responsabilidad, también fue sensible, lo que es igual de importante. En vez de adoptar una actitud defensiva, aceptó la nueva realidad y la integró en la curva de éxito constante de Coca-Cola.

Buena parte del éxito de Goizueta se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de mercadotecnia, como con el público utilizando los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podría haber hecho el vacío a los medios de comunicación en semejante crisis; pero esto no fue lo que hizo Goizueta, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

¿Cuál es la moraleja? Es fundamental integrar a todos los departamentos en un esfuerzo concertado de equipo para conseguir el mejor resultado posible. A partir del incidente de la Nueva Coca-Cola, la compañía ha hecho muchos esfuerzos

por volverse más activa, y se ha convertido en una de las diez empresas con mejores resultados en los últimos años.

Goizueta fue capaz de asumir la responsabilidad de cualquier problema y de aprovechar con ventaja los errores aparentes. Participó directamente, enfrentó los hechos tal como eran, y sin sufrir apenas una caída en las ventas, convirtió en milagro de mercadotecnia lo que pudo haber sido un desastre con un liderazgo de menos inteligencia emocional. Algunos estudiosos de la mercadotecnia incluso llegaron a preguntarse si aquello no había sido más que un montaje intencionado. Goizueta afrontó el problema con valor y convirtió en éxito un fracaso aparente.

Goizueta era capaz de sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Formaba a sus ejecutivos haciéndolos pasar por varios puestos para dotarlos de la experiencia que le parecía que necesitaban. Su interés sincero por los demás engendraba en los miembros de su personal un sentimiento profundo de lealtad. Fomentaba un sentimiento de sinceridad animándolos a ser completamente francos con él. "Yo discutía con él constantemente —cuenta su antiguo director financiero, Sam Ayoub—. Lo atrayente que tenía era que yo podía encerrarme a solas con él y decirle que no estaba de acuerdo con él. No le gustan los cobardes".

Goizueta era especialmente sensible a la necesidad de ajustar a los miembros de su personal en los proyectos para los que estaban más dotados. "El ejecutivo jefe tiene la responsabilidad última de decidir lo que debe delegar y en quién —afirma—. Si eliges

a la persona adecuada, al final todo será de color de rosa".

¿Usted qué haría?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.