

REPORTE FINAL
TALLER DE LIDERAZGO
MANUAL DE PRÁCTICAS
Dictamen No: AS-2-111/2017



Ana María del Refugio Camacho Hernández
Departamento: Ciencias Económico Administrativas

Agosto 2018

ÍNDICE	PÁGINA
OBJETIVO	4
JUSTIFICACIÓN	4
LIDERAZGO	5
Objetivo específico de la práctica 1, 2 Y 3	5
Definición de liderazgo	5
Habilidades: Iniciativa, Proactividad; innovación y creatividad	5
Las diez habilidades que todo buen líder debe de tener	9
Tipos de problemas y decisiones	11
El proceso de análisis y toma de decisiones	12
La indecisión en la dirección	15
PRÁCTICA	17
COMUNICACIÓN	20
Objetivo específico de la práctica 4, 5 Y 6	20
Que es comunicación	20
Que es comunicación organizacional	21
Tipos de comunicación organizacional	22
Modelos clásicos de comunicación	23
Elaboración de resumen, memorándum, nota informativa, avisos y renuncias	17
PRACTICA	34
INTELIGENCIA EMOCIONAL	39
Objetivo específico de la práctica 7	39
Inteligencia emocional: ¿en qué consiste?	40
El papel de nuestras emociones en nuestro día a día	40
La productividad laboral	41
Planificación	41
Los ladrones del tiempo	41
La procrastinación	42
El descanso activo	42
PRACTICA	32
INTELIGENCIA EMOCIONAL	39
Objetivo específico de la práctica 7 y 8	36
Tipologías	36
Empatía	39
Líder carismático	43
Empleado estrella	44
Inteligencia emocional	45
Empatía	45
Comunicación, confianza y honestidad	45
Trabajo en equipo	45

CONducir las propias emociones	46
Objetivo específico de la práctica 9	43
Habilidades sociales	47
Conciencia de si mismo	47
Autorregulación	48
Motivación	49
Empatía	51
Habilidades sociales	52
PRACTICA	53
EQUIPO DE TRABAJO	53
Objetivo específico de la práctica 10 Y 11	53
Definición de equipo de trabajo	53
Equipo creativo	56
Pasos a seguir para ser eficaces y eficientes	60
PRACTICA	61
TOMA DE DECISIONES	64
Objetivo específico de la práctica 12 y 13	64
Toma de decisiones	65
PRACTICA	67
TOMA DE DESICIONES EN LA EMPRESA	73
Objetivo específico de la práctica 14 y 15	73
La toma de decisiones	73
Etapas en el proceso de la toma de decisiones	74
Criterios de la clasificación de los modelos	77
Tipología por niveles	77
Tipología por métodos	79
Criterios de decisión en ambientes de incertidumbre	82
PRACTICA	85
BIBLIOGRAFIA	87

OBJETIVO : Manejar el conocimiento y regulación de su personalidad y sus sentimientos que ponen en juego la formación y desempeño profesional y que se vinculan con sus actividades dentro de los sistemas de producción, de las organizaciones, principalmente con el manejo del factor humano.

Desarrollo de cualidades o habilidades de liderazgo y las herramientas que tiene que aprender a manejar para que se conduzca con pertinencia en el trabajo profesional en el interior de las organizaciones. Dentro de esto, corresponde al manejo de personal, solución de conflictos, inteligencia emocional y financiera, comunicarse correctamente, entre otros.

JUSTIFICACIÓN

El liderazgo es una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Inicialmente son los padres que al ejercer bien o mal la orientación en la vida de cada hijo, los impulsan y ponen límites en cada familia, así también los maestros, lo mismo que en las empresas, como en las iglesias, en el ejército, el deporte, la política, etc...

El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos poseen gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsa un sueño que les permia arrastrar a los demás. Todos miran más allá del horizonte, y unos ven con más claridad que otros.

Estas frases de Richard M. Nixon encierran una gran dosis de experiencia. La experiencia de un político que dirigió la nación más poderosa de la tierra y que sufrió en carne propia todos los problemas internos y externos de un gobierno que hizo historia con los capítulos más negros en el mundo subterráneo de la intriga palaciega y esto es en un ámbito en el que se predica la democracia.

La situación actual de las organizaciones exige flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, las que en muchas ocasiones se estrellan contra el autoritarismo gerencial porque no se tiene la percepción de que el liderazgo no depende ni de los títulos, ni del puesto, ni de la persona por sí misma, ni de quien la sostiene en el poder. En sus estudios realizados de 1927 a 1932, Elton Mayo descubrió la existencia y el impacto que los grupos informales tienen dentro de la organización: una vez que los operarios producen lo que consideran que es su cuota normal, reducen su ritmo de trabajo. Y aquí es donde los programas de producción y los proyectos de mejoramiento se estrellan si los empleados no han sido involucrados en el proceso de cambio.

1. LIDERAZGO

Objetivo específicos de prácticas 1: Desarrolla, una actitud proactiva, analítica, humana, pensante, que guíe a personas al desarrollo y mejora de sistemas productivos y organizacionales eficientes y competitivos, dentro de estándares establecidos en los marcos económico, social y sustentable

Objetivo específicos de prácticas 2: Enfrenta los retos de forma segura y confiable, tanto, en los sistemas organizacionales establecidos como en la creación e incubación de nuevas empresas

Objetivo específicos de prácticas 3: Desarrolla la capacidad de Análisis y Síntesis, Solución de Problemas, Toma de decisiones y Liderazgo.

Temas cubiertos: 1.1 , 1.2 y 1.3

DEFINICION DE LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, el procedimiento y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente.

El liderazgo es una de las cuatro principales actividades interdependientes del subsistema de influencia y e logra, en cierta medida, comunicándose con otros. Es importante que los gerentes tengan una comprensión profunda de lo que implican el liderazgo. El liderazgo siempre ha considerado un requisito previo para el éxito de una empresa. Hoy, dada la creciente capacidad de la tecnología mejorada de las comunicaciones y al auge de los negocios internacionales, el liderazgo es as importante que nunca.

Referencias:

Administración Moderna, Samuel C. Certo. Octava Edición. Prince Hall. Pág. 326

HABILIDADES: INICIATIVA, PROACTIVIDAD, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Estas habilidades son las principales cualidades que debe de tener un líder, las cuales son llevadas a cabo en diferentes situaciones, y estas son las que hacen la diferencia entre ser un líder y el no serlo, por lo tanto las habilidades que debe de poseer son:

- **Iniciativa:** Esta se puede definir como hacer lo que se debe de hacer, bien hecho, y sin que nadie lo mande. (Opt. Gran Diccionario Enciclopédico Visual, 1994)
- **Pro actividad:** Esto no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. (Ibidem. Gran Diccionario Enciclopédico Visual, 1994)
- **Innovación:** es la creación o modificación de un producto, para posteriormente poderlo vender, el innovar es crear productos que hagan la vida más fácil. (Ibidem. Gran Diccionario Enciclopédico Visual, 1994)
- **Creatividad:** Esta es denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. (Ibidem. Gran Diccionario Enciclopédico Visual, 1994)

Un jefe es un superior sólo porque su cargo así lo determina, pero un líder es un guía capaz de influir en su equipo para mejorar los resultados de forma positiva.

Actitud proactiva; qué es y 14 cualidades de las personas proactivas

¿Has visto alguna vez escrita la expresión actitud proactiva en un lugar que no sea un Curriculum Vitae? ¡Nosotros tampoco! Pero es un término que suele llamar la atención a todos aquellos que lo leen y no demasiadas personas tienen claro lo que significa.

La proactividad es una actitud de la persona que la lleva a anticiparse de forma activa a los eventos o problemas futuros.

Vale, ahora ya sabes qué significa esa palabra que tanta gente desliza en su Curriculum. Precisamente, el motivo de que tantas personas lo hagan es que es una cualidad muy valorada por las empresas. Si cuentas con un trabajador con actitud proactiva, esperarás que sea capaz de enfrentarse a los problemas y evitar que ocurran, o al menos que sepa solucionarlos con más eficacia.

Pero una actitud proactiva va más allá. Las personas proactivas suelen tener una serie de cualidades que las hacen especialmente productivas y valoradas en su trabajo. ¿Quieres ser más proactivo? Vamos a ver algunas.

-Son personas activas.

Es la cualidad básica de una persona proactiva. Si no eres una persona activa, difícilmente podrás alcanzar la proactividad. Las personas proactivas buscan la acción, les encanta resolver problemas, o mejor aún, hacer todo lo necesario para evitar que se presenten. Este tipo de personas disfrutan actuando y no se quedan ancladas en la rutina, sino que buscan nuevos retos con los que dar salida a su energía.

-Se conocen a ellas mismas.

La proactividad implica autoconocimiento. Ser proactivo no supone ser activo “a ciegas”, sino preocuparse también por mirar hacia uno mismo y conocer las limitaciones y capacidades de las que se dispone. ¿Cuáles son las cualidades que me hacen diferente? ¿En qué podría mejorar? ¿Cuáles son mis debilidades a nivel personal o profesional? Este es el tipo de preguntas que se hace una persona proactiva y que le ayudan a conocerse mejor, a saber ubicarse y a tener una mayor confianza en sus posibilidades.

-Tienen una gran autoconfianza.

Para moverse por el mundo con la actitud dinámica que muestran las personas proactivas, será imprescindible tener una gran seguridad en uno mismo. Las personas proactivas reflexionan, planifican y, convencidas de estar haciendo las cosas bien, actúan. Además, esta forma de proceder se retroalimenta y refuerza su propia autoestima.

-Son creativas y buscan soluciones diferentes.

Una persona proactiva no se rinde fácilmente. Si las soluciones habituales no ofrecen resultados, buscan nuevas alternativas. ¿Has visto la serie de televisión clásica MacGyver? ¿Recuerdas cómo era capaz de construir un camión de 6 ejes con una caja de cerillas y 4 perchas? Un proactivo de campeonato.

-Se expresan de forma positiva.

Ya sabes que las personas proactivas siempre están buscando soluciones a los problemas, y para conseguirlo, el lenguaje positivo puede abrir puertas que se encuentran cerradas. Expresándote con optimismo, conseguirás que las personas sean más proclives a buscar soluciones contigo.

-Piensan más allá del corto plazo.

Es otra cualidad muy específica de las personas proactivas. La mayoría de las personas suelen centrarse en sus tareas inmediatas, sin prestar demasiada atención a la evolución de las cosas a medio y largo plazo. Una persona proactiva, por el contrario, intenta anticiparse a las necesidades y problemas futuros: conoce el poder de la planificación. Por todo ello, la proactividad es una cualidad muy buscada para los puestos de liderazgo.

-Tienen un gran autocontrol.

Las personas proactivas saben que, para encontrar la solución a un problema, no deben dejarse llevar por las emociones. En determinadas situaciones, el estrés puede jugar nos malas pasadas. Una persona proactiva sabe tener la situación bajo control, y además sabrá calmar a quienes tenga a su alrededor,

tranquilizándoles y mostrándoles respeto por sus opiniones y su forma de pensar.

-Están centradas.

¿Te parece que la mejor forma de resolver un problema en el trabajo es comentando lo guapa que ha venido Mari Puri o lo fornido que se ha puesto Godofredo? Las personas proactivas buscan ser efectivas, y eso conlleva eliminar cuestiones innecesarias. Ya habrá tiempo para comentar esas cosas...

-Son constantes.

Guiadas por su autoconfianza y por la planificación, las personas proactivas saben que están en el buen camino y son conscientes de que, con frecuencia, es necesario esperar un tiempo antes de obtener resultados. Por eso, no abandonan a las primeras de cambio.

-Son disciplinadas.

Las cualidades propias de la proactividad conducen a la disciplina. Si una persona está centrada, sabe lo que debe hacer, es constante, tiene autocontrol, es activa... la personalidad disciplinada surge por sí sola.

-Son persuasivas.

Poca gente es capaz de resistirse al atractivo de una persona proactiva. Su autoconfianza, su autocontrol y su capacidad para mostrar respeto por las ideas de los demás, hará que sus opiniones siempre sean tenidas en cuenta.

-Son sociables.

Es otra cualidad que emerge de las demás. Una persona activa, con autoestima, positiva y creativa, habitualmente encontrará satisfacción en las relaciones sociales, lo que a su vez será positivo en su trabajo.

-Aprenden de las críticas.

¿Marcas una cruz roja encima de la fotografía de las personas que te critican?
¿Se la envías después a su domicilio, metida en una caja! ¿Es que quieres acabar en la cárcel? ¡Relájate un poco! Para una persona proactiva, una crítica es una oportunidad para aprender y mejorar, no una ofensa personal ni una excusa para dar rienda suelta a la mala uva.

-Son flexibles.

Recuerda: las personas proactivas son creativas, desean encontrar soluciones a los problemas y anticiparse a ellos, y eso implica una gran capacidad de adaptación y flexibilidad. Desde una postura rígida, difícilmente alcanzarás soluciones nuevas.

¿Y tú? ¿Tienes todas estas cualidades, o al menos algunas de ellas? Es cierto, vistas una detrás de otra parecen casi propias de un supe humano, pero aunque no alcances las doradas cotas de la proactividad máxima, pueden inspirarte para mejorar.

Y tal vez haya otra cosa que también pueda inspirarte. Se llama e Horus, y es un simpático y coqueto sistema de gestión remota que puede ayudarte, entre

otras cosas, a flexibilizar tu trabajo y el de tu gente. E Horus está deseando que le conozcas. ¿Le vas a dejar con las ganas? Entra aquí: <https://ehorus.com/es/>

Referencias: <https://ehorus.com/es/actitud-proactiva/>

Las 10 habilidades que todo buen líder debe tener:

1. Compromiso: asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.

2. Persuasión: capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios

3. Motivador: establece con claridad objetivos y asegura un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado.

4. Habilidades comunicacionales: debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda.

5. Capacidad de gestión: habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable.

6. Planificación estratégica: Establecer prioridades según las metas principales.

7. Empatía: se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.

8. Innovador: propone soluciones e ideas que mejoren los procesos actuales.

9. Facilitador: ayudar para que todos puedan realizar su trabajo de la mejor manera.

10. Conocimientos: debe ser experto en lo que hace para poder ejercer eficientemente un buen liderazgo.

Si algo caracteriza el trabajo de dirección es la toma de decisiones. Es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones. Esto es lo que explica que, en los textos de Administración, el tratamiento de este tema se presente desde los primeros momentos, generalmente como parte de la función de Planeación.

En el texto de Koontz-Weirich esto se fundamenta en que La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por

tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras.

Los especialistas relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y solución de problemas, aclarando que, en el plano de la administración (dirección), un problema se define como la brecha existente entre el Estado Actual y el Estado Deseado. Existe un problema cuando hay una diferencia entre lo que está sucediendo y lo que uno desea que suceda ..

Por tanto, el primer paso en la toma de decisiones es identificar el(los) problema(s) sobre lo(s) que es necesario decidir. Para Drucker, una de las habilidades principales de un dirigente es su capacidad para identificar los problemas principales, es decir, las situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización.

Un especialista amplía esta definición planteando que existe un problema cuando:

1. Existe una discrepancia entre lo que ocurre y lo que debería estar ocurriendo.
2. Quiero hacer algo al respecto.
3. Hay algo que yo pueda hacer.

Lo primero que se destaca es que, para resolver un problema, es decir, tomar una decisión, usted tiene que estar dispuesto a enfrentarlo y, por tanto, asumir las consecuencias. Lo segundo, es que usted tenga alguna certeza de que pueda hacer algo para resolverlo, de lo contrario, no tiene sentido que dedique tiempo y energías a enfrentar ese problema que, como dicen los especialistas está fuera de su área de influencia. Estos son criterios que se aplican para determinar las prioridades sobre los problemas de que se ocupará el dirigente.

Las principales fuentes de información a las que puede acudir un dirigente para identificar problemas son:

- Incumplimiento de planes.
- Desviación (disminución, deterioro) de resultados anteriores.
- Quejas de clientes.
- Desempeño de competidores, que pueden ocasionar pérdidas de clientes y mercados a la empresa.
- Preocupaciones sobre el desempeño y resultados de su entidad que le planteen sus superiores, colegas, inclusive subordinados.
- Cambios en el entorno que modifican tecnologías, tendencias en el mercado, expectativas de clientes, entre otros factores.

Varios especialistas proponen que la identificación de problemas se asuma como una búsqueda de oportunidades. Stoner plantea: No siempre está claro si la situación que enfrenta un administrador presenta un problema o una

oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas a las organizaciones, y a menudo se encuentran oportunidades mientras se explora un problema.

Drucker define un problema, como: algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos; y una oportunidad como: algo que le ofrece a una organización la posibilidad de ir más allá de los objetivos que se ha fijado.

La mejor comprensión de estos planteamientos, la logramos con una tecnología de consultoría que nos trasladó una consultora extranjera hace unos años y que utilizamos mucho en los procesos de diseño de estrategias y programas de cambio organizacionales. Su creadora, Ann Overton, dice que Dios creó el mundo en siete días y en el octavo creó los problemas. La connotación que tienen, en nuestra cultura, las palabras problema y oportunidad es tan diferente que nos parece imposible conciliarlas en un mismo proceso. Pero es posible, se trata de tomar una situación cualquiera que debamos atender y analizarla en dos planos, como se muestra en la siguiente Tabla

Como problema analizamos:	Como oportunidad:
Lo que está mal	Lo que se puede mejorar
Están relacionados con el pasado	Con el futuro
Amenazas y peligros	Posibilidades
Empujan	Halan (atraen)
Debilidades que hay que arreglar	Fortalezas que podemos aprovechar
Mejorar lo "viejo" (más de lo mismo)	Qué cosas nuevas podemos lograr (hacer)
Nos agobian	Nos estimulan

Tipos de problemas y de decisiones.

Hay coincidencia entre los especialistas en clasificar los problemas y las decisiones en dos grupos: los problemas y decisiones estructurados y los(as) no estructurados.

Las Decisiones Estructuradas (Programadas) son las que se toman para resolver problemas y situaciones que se producen de manera rutinaria, sistemática, por ejemplo: el sueldo a pagar a un trabajador, cómo proceder ante

la devolución de mercancías por los clientes, los procedimientos para extraer mercancías del almacén. Se establecen mediante la definición de políticas, procedimientos, sistemas de trabajo, definición de la autoridad para aprobar documentos, excepciones, entre otros.

Una tarea del dirigente, en esta esfera, es identificar las actividades y situaciones que se presentan de manera repetitiva y definir los instrumentos que le permitirán decidir por una sola vez cómo deben resolverse esos problemas.

Las Decisiones No Estructuradas son las que se toman para resolver problemas que no se presentan constantemente y que requieren soluciones únicas, como pueden ser: adquisición de una nueva tecnología, aprobación de un plan de mercadotecnia, asignación de recursos, cómo mejorar las relaciones con la comunidad. Según los especialistas, este es el tipo de decisiones que, con mayor frecuencia, tienen que tomar los dirigentes. Estas situaciones exigen soluciones innovadoras, que no pueden seguir políticas trazadas. Para este tipo de decisiones se utilizan procesos de análisis de problemas, grupos de expertos, contratación de estudios especiales, entre otros.

En la Figura 1 se presenta un resumen de estos enfoques.

Figura 1.

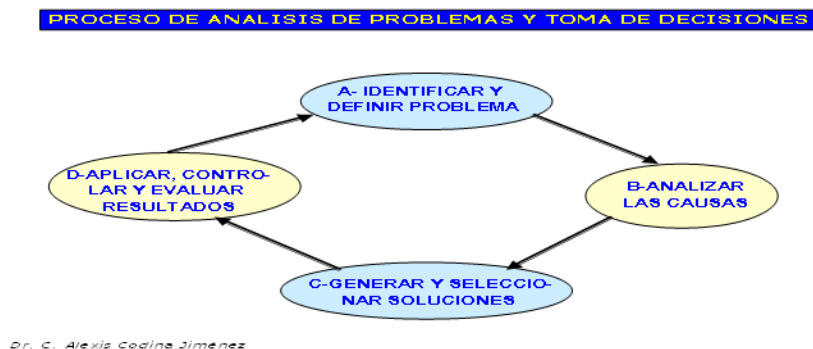


El proceso de análisis de problemas y toma de decisiones

Existen diferentes modelos para el análisis de problemas. En cualquiera que se tome como referencia se pueden identificar cuatro momentos:

1-Identificación del problema; 2-Análisis de las causas; 3-Generación y selección de alternativas de solución y; 4-Aplicación, control y evaluación, como puede verse en la Figura 2.

Figura 2.



Las tareas principales a desarrollar en cada paso se resumen a continuación.

1-Identificación del problema

El objetivo de este primer paso es: Definir el problema en términos que todos comprendan y que posibilite trabajar sobre el mismo. La pregunta clave es: ¿Qué deseamos cambiar?

La definición del problema debe describir la situación que se desea cambiar como realmente existe y de la forma más objetiva posible. Por ejemplo: el treinta y dos por ciento de los modelos de solicitud procesados por nuestro departamento contiene errores. Así es como existe el problema.

Otra manera de definirlo es expresándolo en términos del estado deseado, es decir lo que se desea obtener cuando esté resuelto el problema. En el ejemplo anterior, podría ser: Reducir la cantidad de errores en los modelos procesados a no más de un 10%.

2-Análisis de las causas

El objetivo de este paso es: Identificar la(s) causa(s) principal(es) del problema. La pregunta clave: ¿Qué nos impide alcanzar la condición deseada?

Algunas sugerencias para trabajar en este paso:

- Identifique las causas potenciales. Puede ayudar un análisis de Causa-Efecto (Espina de pescado).

- Seleccione la causa más probable, o de más significación, en la ocurrencia del problema.
- Determine los datos necesarios para verificar esto. ¿Cuáles? ¿Dónde están? ¿Quién los tiene?
- Considere las Fuerzas positivas y Negativas que pueden incidir en el problema, para centrarse en la(s) causa(s) de mayor impacto.

3- Generación y selección de alternativas de solución

El objetivo de este paso es: Generar las alternativas de solución. La pregunta clave: ¿Qué podemos hacer para alcanzar el estado deseado, actuando sobre en la(s) causa(s) principal(es)? .

Este paso se sub-divide en tres tareas: una, la generación de todas las alternativas posibles de solución; dos, determinar los criterios que aplicaremos para seleccionar la(s) alternativa(s) con la que trabajaremos (costo, tiempo, impacto, etc.) y; tres, aplicar los criterios acordados a cada alternativa y seleccionar la(s) que mas los satisfaga.

4- Aplicar la alternativa de solución, controlar y evaluar los resultados

El objetivo de este paso es: Ejecutar y controlar la aplicación de la solución de acuerdo con el plan desarrollado en el paso anterior. La pregunta clave: ¿Estamos siguiendo el plan, qué resultados estamos logrando?.

Recomendaciones de tareas a realizar en este paso.

- Dividir la ejecución en etapas controlables, para un monitoreo más efectivo.
- Manténgase preparado para modificar el plan, en caso de que se produzcan eventos esperados -o inesperados.
- Utilice un sistema de control para medir el avance.
- Recopile los datos para la evaluación de la eficacia de la solución.
- Ponga en práctica los planes de contingencia según las necesidades.
Según expertos, en el trayecto entre el planeamiento y la puesta en práctica es donde fracasan muchas aparentemente buenas soluciones. Puede ser de útil repasar algunas deficiencias frecuentes en la ejecución de los planes como las siguientes.
- El planeamiento se confunde con el pronóstico.
- Las estimaciones y cálculos son deficientes.
- No se han elaborado planes de contingencia.
- El plan no se comunica o actualiza apropiadamente.
- No se logra el compromiso necesario.

Las decisiones están presentes en todas las etapas de este proceso. Algunas preguntas para generarlas pueden ser: ¿en qué problema debemos centrarnos?, ¿cuáles son las causas principales que lo generan (o impiden alcanzar el estado deseado) ?, ¿qué alternativas de solución tenemos?, ¿qué criterios podemos aplicar para seleccionar la mejor alternativa?, ¿qué planes podemos desarrollar para aplicarlas, controlar su ejecución y evaluar sus resultados?

La indecisión en la dirección

Si las decisiones inician el proceso gerencial y mueven el trabajo en las organizaciones, su ausencia o postergación pueden afectar su efectividad e impacto en el entorno. No obstante, hay que saber diferenciar dos situaciones: una, la postergación de la decisión, para la búsqueda de más información o de mejores alternativas; otra, la que se dilata, sin proporcionar nuevos elementos, y que puede conducir a lo que los especialistas llaman parálisis por análisis. Expresiones típicas de este estado pueden ser: “necesito estudiar más el asunto”; “investiguemos más a fondo”; “conviene pedir otra opinión”; “aún no estoy seguro”, entre otras.

La parálisis por análisis surge cuando colocamos tanto énfasis en el proceso de análisis, que quedamos atascados en él y no llegamos a decidir. Cuando se convierte en hábito, este estado termina impregnando cada vez más el proceso de decisiones, hasta llegar a las más simples y triviales.

En el video Decisiones efectivas, utilizado en la capacitación de directivos, Peter Drucker comenta que un ejecutivo de una empresa importante, cuando se discutía en el Consejo de Administración un tema en el que se llegaba a acuerdo sin mucha confrontación decía como todos estamos de acuerdo, vamos a volver a discutirlo en la próxima sesión. Le preocupaba que, en el análisis de alternativas de decisión, no se identificaran aspectos negativos y todo se aprobara muy rápidamente. Al parecer, el principio a aplicar debería ser ni precipitaciones o improvisaciones irresponsables, ni postergaciones innecesarias.

Mc Kenzie, en La Trampa del Tiempo, identifica la indecisión como el mas grande ladrón del tiempo “destacando que muchos ejecutivos dudan, demoran o se rehúsan, en cualquier forma, a decidir y que la indecisión no es únicamente una pérdida de tiempo sino que también implica preocupación. Y la preocupación es tan destructiva, que fatiga al individuo antes de iniciar su día de trabajo . Realmente, lo que mas nos agobia y estresa no es el volumen o intensidad de lo que hemos hecho, sino lo que nos queda pendiente por resolver, que muchas veces depende de decisiones que debemos tomar.

Entre los factores que los especialistas señalan como propiciadores de la indecisión, están:

- Indeterminación. Precisión de los objetivos (resultados) esperados, las estrategias y medios para alcanzarlos, los recursos disponibles, entre otros.
- Insuficiente información. Sobre los antecedentes del problema, experiencias anteriores y, principalmente, sobre la situación futura del entorno y resultados esperados.
- Inoportunidad. Considerar que el momento y las circunstancias no son las mejores para adoptar una decisión.
- Sensación de precipitación o improvisación. Falta de seguridad, percepción de que el problema no está suficientemente maduro para atacarlo.
- Desorganización. Imprecisión de roles en una estructura, dispersión de documentación relevante, ausencia de políticas y procedimientos.
- Temor al fracaso.

En investigaciones realizadas sobre los procesos de decisiones gerenciales se reitera que el factor principal que ocasiona la indecisión es precisamente el temor al fracaso. MacKenzie plantea que, ..si una decisión se toma rápidamente, se tiene más tiempo para corregirla si resulta equivocada, además se ahorra el tiempo que habría que invertir en reuniones subsiguientes con el propósito de reconsiderar y debatir los hechos. Si ya se tomó la decisión, son innecesarias tales reuniones. .

Shakespeare expresó: \”Nuestras dudas son traidoras y nos hacen perder lo que con frecuencia podríamos ganar, por el simple miedo de arriesgarnos .

El problema principal radica en que las decisiones se toman en el presente, pero sus resultados se constatan en el futuro, que muchas veces se caracteriza por los cambios acelerados y la incertidumbre. Koontz-Weirich plantean que los directivos, muchas veces, prefieren decisiones que garanticen estabilidad y seguridad eludiendo asumir riesgos, aunque estos puedan representar oportunidades potenciales.

Como este es un tema muy recurrente, que se me presenta con mucha frecuencia en consultorías y talleres gerenciales, hace algún tiempo vengo preparando un listado de frases de personajes célebres, de las que presento algunas a continuación.

- El éxito consiste en moverse de fracaso, en fracaso, sin perder el entusiasmo – Winston Churchill.
- He llegado al éxito por un sendero de fracasos. Realmente, no fracasé ni una sola vez, inventé la bombilla de luz, sólo que fue un proceso de dos mil pasos. T. A. Edison.

- A nuestra gente le decimos que debe equivocarse diez veces al día, de lo contrario, es que no ponen bastante interés . Bob Metzalfe-IBM.
- No nos amarguemos innecesariamente, hay ocasiones en que algunos fracasos resultan productivos E.M. Cifran.
- Ganar sin riesgos, es triunfar sin glorias . Cornielle.
- El hombre que se levanta de sus errores, es aún más grande que el que no ha caído . Concepción Arenal.
- Los que no se arriesgan, pueden evitarse el sufrimiento y el dolor. Pero no pueden aprender, sentir, crecer, cambiar, amar . Eileen Caddy.
- Los que nunca se equivocan, generalmente, es porque pocas veces toman decisiones – Un empresario cubano.

Todos conocemos casos de personas que transcurren durante años en una organización, sin tener problemas. Pero, no se destacan por su iniciativa y eluden todo lo que pueda representar algún riesgo. Un director de empresa, cubano, me dijo en una ocasión Yo prefiero aguantar a un loco, que empujar a un bobo. El loco es el que se cuestiona las cosas y emprende otras nuevas, es decir, que mueve a la organización; el bobo, el que permanece en la inercia, por temor a lo que pueda suceder si se equivoca.

PRACTICA

Sobre Liderazgo y proactividad

Ejercicio #1. Escúchate a Ti Mismo y Reprograma tus Pensamientos

Una mentira repetida mil veces se convierte en una gran verdad ¿Te suena?
Los pensamientos son determinantes en nuestros comportamientos y acciones, es por ello que debemos cuidar con recelo lo que pensamos sobre nosotros mismos y lo que nos rodea, así como la manera en que articulamos nuestras ideas.

Una expresión muy clara de nuestros pensamientos es precisamente el lenguaje, la forma en que empleamos las palabras son una expresión de la visión que tenemos del mundo y de nuestras actitudes ante la vida.

Escucharte a ti mismo y las expresiones que utilizas te dará pistas para conocer cuán proactivo o reactivo eres. (igual para hacerlo con los demás)

Te pongo algunos ejemplos comparativos para que lo veas más claro:

Pensamientos Reactivos	Pensamientos Proactivos
Lo intentaré.....	Lo haré.....
Esta es la opción para.....	Cuáles son las opciones para.....
No sé si puedo hacerlo.....	Yo puedo hacerlo.....

Tengo o debo.....	Prefiero o quiero.....
Las cosas son así.....	Las cosas pueden ser mejores.....

¿Te das cuenta de la diferencia?

Corregir tus pensamientos con palabras que te empoderen es un buen comienzo para desarrollar el hábito de basar tus conductas en decisiones, no en las condiciones o estímulos que vayan surgiendo.

Ejercicio #2. Ejercita con el Gran Poder del Por qué y Para qué

A lo largo de nuestras vidas asumimos verdades prefabricadas, condicionamientos sociales, creencias de lo que es bueno o malo. Forma parte de nuestra adaptación social, de sentirnos y formar parte de un grupo o status. Sin embargo, dejar que estos cánones sociales definan de manera automática tus conductas te alejan de tu esencia como persona.

Una cosa es adoptar y respetar determinadas reglas grupales como medio para sobrevivir en sociedad y otra bien diferente es supeditar tus decisiones a los reclamos y exigencias externas.

Establece una línea divisoria entre tu ser social y tu ser individual; y para ello ten una actitud reflexiva y crítica con tu cotidiano de vida es un buen punto de partida.

Pregúntate el por qué y para qué como método para detectar las causas e impacto real de las situaciones que se presentan y las decisiones que vas tomando en cada una de ellas.

Poniendo todo junto...





Ser proactivo no significa ser soñador, ingenuo, ridículamente optimista; tampoco ser temerario o impulsivo.

Ser proactivo significa tomar conciencia de que eres el responsable de tu vida, de tus actos; que tienes opciones a escoger y que es tu responsabilidad escoger la más inteligente y conveniente según tus principios y valores de vida.

Significa conocer las dificultades y el entorno, pero concentrarse en lo que tú puedes hacer, en tu círculo de influencia; NO en aquello que no puedes controlar o no depende de ti.

Ser proactivo significa tomar la iniciativa y ocuparse por hacer que las cosas sucedan sobre la base de un pensamiento previo de acuerdo con tus valores y deseos.

Y ahora te toca a ti, me encantaría conocer tus opiniones.

¿Cuán proactivo eres en tu vida profesional y personal?

¿Qué es lo que más te cuesta para tomar las riendas de tus sueños y aspiraciones de vida?

Referencias:

María del Carmen González Betancourt

Colaborando como formadora y consultora de profesionales y pequeñas pymes en sus proyectos online. Licenciada en Psicología y enamorada desde pequeña del emprendimiento. Creadora del Blog networkingcontraelparo.com

2. COMUNICACIÓN

Objetivo específico de prácticas 4: Interpreta, representa y transmite, información usando los conceptos específicos y apropiados en el diseño, producción y mejora de productos y servicios en sistemas productivos y organizacionales

Objetivo específico de prácticas 5: Facilita la correcta comprensión entre todas las personas que intervienen en la transformación, de especificaciones y toma de decisiones.

Objetivo específico de prácticas 6: Elabora un resumen, sobre la elaboración de una nota informativa, avisos o renuncia. Indicando objetivos y estructura. Organiza un ciclo de conferencias sobre liderazgo empresarial

Temas cubiertos: 2.1, 2.2, 2.3, 2.4,

Qué es comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de “Koinoonia”, que significa a la vez comunicación y comunidad.

También en castellano el radical “común” es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, como punto etimológico, la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

Antonio Pasquali afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Luego de un gran esfuerzo de abstracción definatoria concluye considerando a la comunicación de esta manera: “la relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Carlos Fernández considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso

comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Qué es comunicación organizacional

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.

Para Fernández la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Para los dirigentes de una organización es fundamental una comunicación eficaz y eficiente porque de esta depende la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucra en el cumplimiento de sus funciones, además, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo de ésta manera.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura.

La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede

determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional, según Fernández, puede dividirse en comunicación interna y externa:

Comunicación Interna

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

De ahí que se pueda afirmar que sin una comunicación interna adecuada no puede haber una comunicación externa efectiva, ya que de esta depende el surgimiento de un plan estratégico que permita la puesta en marcha de acciones de comunicación efectivas.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidad de modelos de este proceso, con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad en determinado momento para estudios específicos. Además, muchos modelos son complementarios entre sí y esto permite profundizar la labor de análisis y presentación de soluciones donde existan problemas de comunicación en caso concretos.

Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente donde

tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio social y organizacional.

Esta tendencia, que parte de la semiótica (ciencia de los signos y los significados), asume que la comunicación es la producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido lógico, para poner en común determinados conceptos y así lograr objetivos compartidos.

Modelos Clásicos de Comunicación

Entre los modelos de comunicación más estudiados están el de David Berlo y Harold Dwight Lasswell.

Teoría de la comunicación de David Berlo K.

La comunicación como proceso reglado, según Berlo, se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa, según lo plantearan Shannon y Weaver a mediados del siglo XX, con una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final.

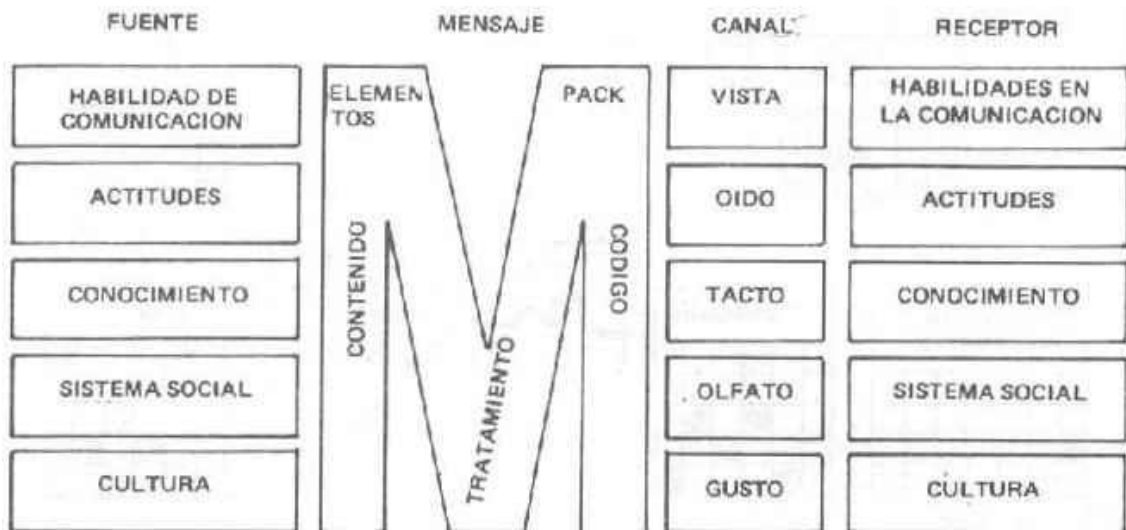
La idea de 'ruido' la lleva Berlo al plano de la fidelidad o eficacia en el fenómeno de la comunicación humana. Esa eficacia o fidelidad, es la consecución de los objetivos fijados por la fuente, basada en las pautas que afectan al conjunto del proceso de la comunicación.

Para lograr una comunicación efectiva se requiere de capacidad de la fuente en la formulación estratégica de sus objetivos (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación adecuada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más eficaz en función del mensaje y del receptor final, siempre con el fin de transmitir seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores asociados a la fidelidad.

Respecto a eficacia en el proceso de la comunicación Berlo asegura que la capacidad y facilidad de diálogo entre interlocutores (tienen distintos roles en el

sistema social) es fundamental, tanto como la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor; para lograr la mayor proximidad en los rasgos de identidad y así facilitar el alcance de los objetivos de la comunicación propuesta.

Berlo resume su modelo de comunicación en el siguiente esquema:



Cabe destacar que Berlo da una gran importancia a la recepción del mensaje, y señala que “los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios”; esto significa que la decodificación es el valor final y diferenciado que determina la eficacia de la comunicación.

En otros términos, Berlo literalmente puntualiza que:

“La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los ‘ruidos’ que pueden distorsionar el propósito comunicacional”.

De ahí que su teoría afirme que para lograr una comunicación eficaz hay que eliminar los “ruidos”, que puedan distorsionar el proceso de la transmisión y recepción de mensajes. Se considera que el ruido es cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación, o interfiera de alguna u otra manera.

Teoría de la comunicación de Dwight Lasswell

Lasswell toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre

responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad.

Señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas: ¿Quién? ¿Qué Dice? ¿Por qué Canal? ¿A Quién? ¿Con Qué Efecto?

La gráfica del modelo de Lasswell es la siguiente:



Influido por las teorías conductistas, Lasswell supera, en buena medida, las posiciones previas sobre la linealidad estímulo-respuesta de la comunicación, al tiempo que abre nuevos espacios a la investigación.

En el entorno social Lasswell al referirse a su teoría de la comunicación manifiesta lo siguiente:

“El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social y d) entretenimiento”

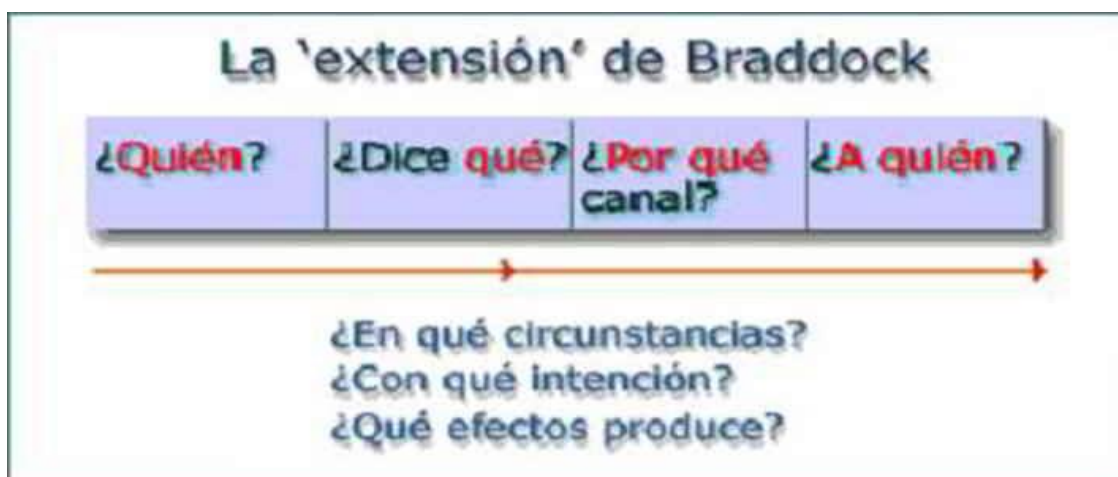
Al respecto, el modelo de comunicación de Lasswell resalta la importancia de tener muy claro la intención del receptor al comunicar y las condiciones bajo las cuales el receptor recibe el mensaje.

La teoría de Lasswell considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas, se debe tener muy claro quién va a codificar ese mensaje, cuáles son sus intenciones (o sea, el por qué y el para qué).

De ahí se deriva el contenido del mismo, quedando claro qué es exactamente lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal o medio de comunicación más apropiado que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones óptimas al receptor y que este a su vez esté preparado para recibir el mensaje y emitir una reacción o retroalimentación.

Este modelo fue fortalecido en 1958 por Richard Braddock, quien formuló una extensión del “paradigma de Lasswell, mediante la cual trata de hallar una interacción entre las partes y actores de la acción comunicativa. Así, cree que la intencionalidad del mensaje es un elemento definidor del mismo, como también las circunstancias en las que éste se produce.

El esquema de la extensión de Braddock se resume en el siguiente diagrama:



Nuevas tendencias de la Comunicación

Los modelos clásicos de comunicación basados en un esquema lineal y unidireccional, que presumen a un emisor omnipotente que genera efectos en un receptor indefenso vienen evolucionando y generando el replanteamiento tendiente a hablar de comunicación para el cambio social o comunicación para el desarrollo humano, de la que hace referencia centros de investigación y particularmente el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

De acuerdo con investigaciones realizadas por el Departamento de Comunicaciones de la Fundación Rockefeller, la comunicación eficiente para el cambio social se define como un proceso de diálogo privado y público, a través

del cual las personas deciden quiénes son, qué quieren y cómo pueden obtener lo que quieren.

Tomando en consideración lo anterior dichos estudios determinan que las estrategias de comunicación se deben establecer con base en principios de tolerancia, auto determinación, equidad, justicia social y participación activa de todos los actores del proceso de comunicación.

De esta manera queda claro que la concepción de la comunicación para el cambio social y el desarrollo humano se trata de darles a las personas la posibilidad de formular sus propias agendas para el desarrollo, tanto a nivel de comunidad, provincia y nación, como a nivel internacional.

El cambio de las estrategias de comunicación para el desarrollo se plantea de la siguiente manera:

- “de las personas como objeto del cambio... a los individuos y las comunidades como agentes de su propio cambio.
- Del diseño, prueba y distribución de mensajes... hacia el apoyo al diálogo y el debate sobre temas claves de interés.
- Del traspaso de información a cargo de técnicos expertos... a incorporar adecuadamente esta información a los diálogos y debates.
- De centrarse en los comportamientos individuales... a centrarse en las normas sociales, las políticas, la cultura y un medio ambiente adecuado.
- De persuadir a la gente a hacer algo... a debatir sobre la mejor forma de avanzar en un proceso de colaboración.
- De expertos de agencias “externas” que dominan y guían el proceso... a otorgarle el papel central a la gente más afectada por el problema que está siendo discutido”.

Al respecto, Isidora Reyes afirma que se pierde diariamente una gran cantidad de energía debido a las faltas o errores de comunicación, informes mal redactados, explicaciones mal formuladas, transmisiones defectuosas de los mensajes, generando pérdidas económicas, esfuerzos desperdiciados, choques sociales y culturales, conflictos profesionales, laborales y personales.

Para lograr una comunicación eficaz, Reyes recomienda recurrir a programas de comunicación que puedan responder a las necesidades reales. Para lo cual es fundamental hacer una adecuada selección de los medios utilizados para transmitir la información, así como asegurar la existencia de mecanismos para el control, determinando claramente las responsabilidades en el proceso de la comunicación.

Además, enfatiza en la necesidad de permitir a los miembros que participan, en el proceso de la comunicación, expresarse ya sea por medio de programas de consultas o sistema legítimos de representación y políticas de puertas abiertas, reforzado con sondeos de opinión para hacerlo más participativo. La eficiencia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados.

La probabilidad de que el mensaje transmitido haya sido interpretado exactamente como lo hubiera deseado el emisor constituye una hazaña, ya que en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación pueden presentarse numerosas interferencias y limitar la comprensión del mensaje. Esto es lo que se conoce como “barreras de comunicación”.

Comunicación participativa

Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2004, que constituye un innovador análisis de la política de la identidad en todo el mundo, la libertad cultural debe ser adoptada como uno más de los derechos humanos básicos y como un requisito para conseguir el desarrollo de las cada vez más diversas sociedades del siglo XXI.

Ese informe enfatiza en que el conocimiento y la información son factores esenciales para que las personas puedan sacar provecho de las oportunidades y desafíos que plantean los cambios sociales, económicos y tecnológicos, sobre todo aquellos que contribuyen a mejorar la productividad, la seguridad alimentaria de la población y los medios de vida, como el agua. Pero para que el conocimiento y la información sean útiles, deben ser comunicados eficazmente a las personas y permitiéndoles su generación de capacidades.

La participación popular se está convirtiendo en la cuestión decisiva de nuestra época y para que haya participación debe haber comunicación.

Los programas de desarrollo sólo podrán dar todos sus frutos si los conocimientos y tecnologías se comparten efectivamente generando una comunicación eficaz.

Por otra parte, se considera que al menos que la población sea la fuerza motriz de su propio desarrollo, participando activamente en los procesos de comunicación, no se conseguirán mejoras duraderas en su nivel de vida, por mucho que se invierta o se aporten insumos y tecnologías.

Sin lugar a dudas, la comunicación es decisiva en esa tarea por muchos motivos. Por ejemplo, permite a los planificadores consultar con la población, para tener en cuenta sus necesidades, actitudes y conocimientos tradicionales, al

determinar y formular programas de desarrollo. Sólo gracias a la comunicación los beneficiarios de un proyecto se convertirán en protagonistas, asegurando el éxito de los programas de desarrollo.

Una mejor comunicación con la población permite a ésta reconocer los problemas más importantes, encontrar un terreno de acción común, crear un clima de identificación y participación para poner en práctica sus decisiones. Además, el desarrollo implica cambio, nuevas formas de actuación. Sólo así la población tendrá la confianza suficiente para conseguir que un proyecto funcione y adquirirá los nuevos conocimientos y competencias necesarios.

De ahí la importancia de una adecuada selección de los medios de comunicación utilizados para comunicarse con las comunidades. Los medios audiovisuales y las técnicas dinámicas de comunicación pueden ser instrumentos valiosos para asesorar a la población sobre nuevas ideas y métodos, fomentar la adopción de éstos y mejorar la capacitación de comunicación en general.

La comunicación es también imprescindible para mejorar la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de gestionar los programas de desarrollo y obtener apoyo institucional.

Vivimos en la era de la comunicación y estamos empezando a ver sus repercusiones sobre el desarrollo. Hay una fuerte necesidad de que los órganos nacionales de planificación y decisión adopten resoluciones ejecutivas para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la comunicación.

La estrategia en que se basa la participación popular y la movilización comunitaria consiste en liberar las energías de la población rural reforzando la confianza en sí misma, mediante una eficaz comunicación, para adoptar decisiones y ponerlas en práctica de modo autónomo, y demostrar cómo ellos mismos se pueden beneficiar con sus propios esfuerzos.

La comunicación participativa permite que incluso personas pertenecientes a distintos grupos sociales dentro de una comunidad intercambien información e ideas de un modo positivo y productivo. Este diálogo se enriquece cuando esas personas comprenden hasta qué punto les afectan las cuestiones relacionadas con el desarrollo, conocen lo que piensan en otras comunidades y ven lo que éstas han conseguido. Estos métodos son eficaces para que la población llegue a un acuerdo sobre temas de interés mutuo, basándose en sus propias necesidades y capacidades.

El diálogo puede ser iniciado y orientado por especialistas de campo que tenga una buena formación en comunicación interpersonal, esto con el fin de ayudar a la población a formarse una idea de su realidad y reflexionar sobre la misma.

La radio puede ser también un foro popular particularmente apto para tratar aspectos de la vida comunitaria, así como temas técnicos y culturales. Para conseguir la participación de la población es necesario mantener contactos interpersonales dentro de la comunidad y es ahí donde los medios audiovisuales y las técnicas dinámicas de comunicación participativa facilitan el diálogo y la búsqueda de consenso.

La comunicación puede tener una importancia decisiva promoviendo el desarrollo humano en el nuevo clima de cambio social de nuestros días. A medida que el mundo avanza hacia la descentralización, la economía de mercado y una mayor democracia, mejoran las condiciones para que la población empiece a fijar su propio rumbo al cambio.

Para lograr ese cambio social en las comunidades se necesita aumentar su sensibilización, participación y capacidades de interacción efectiva y esto solo es posible si se logra que la comunicación sea de excelente calidad.

Los conocimientos y tecnologías relacionados con la comunicación son esenciales el desarrollo comunitario, pero suelen estar subutilizados. Es necesario tomar medidas que impulsen una planificación y aplicación adecuada de los programas de comunicación participativa, con una debida evaluación y control, para su fortalecimiento.

Para principios del siglo XXI, en el ámbito del desarrollo se han registrado cambios importantes. Las sociedades se abren al debate y los mercados a la iniciativa privada; se fomentan la privatización y el espíritu empresarial; las nuevas tecnologías son cada vez más accesibles; la gestión de los servicios públicos se acerca gradualmente a los usuarios, cuando no se deja directamente en manos de éstos, con el fin de reducir gastos y buscar socios más interesados en obtener resultados efectivos.

Los gobiernos de los países en desarrollo ya no son capaces de seguir desempeñando por sí solos las funciones sociales y normativas, especialmente en las zonas rurales. Por eso es indispensable obtener apoyo activo y una mayor contribución de la población para rentabilizar el sector público. Por lo tanto, los gobiernos se ven comprometidos a buscar interlocutores nuevos que incluyen desde dirigentes locales hasta personas que forman parte de organizaciones no gubernamentales, los cuales a su vez se ven obligados a asumir

responsabilidades de gran trascendencia para el desarrollo fomentando la comunicación participativa.

Cuando las fuerzas vivas de las comunidades logran una comunicación eficaz se manifiesta con claridad la importancia decisiva de resolver una serie de problemas concretos para el progreso socioeconómico, la equidad y la estabilidad social, para el futuro de la humanidad y tal vez, incluso para su supervivencia, como es el caso de la protección del recurso hídrico en el mundo.

Muchos expertos en ciencia sociales coinciden en que el resultado de un proyecto comunitario dependerá menos de las aportaciones científicas y materiales que de la población que participa en él. Pues, aunque nuestro conocimiento del proceso de desarrollo esté cambiando, no cabe duda de que en el futuro su configuración, ritmo, sostenibilidad y dirección final -para bien o para mal- estarán determinados por la población y su nivel de sensibilización, participación y competencia.

La inversión en insumos científicos y materiales no dará fruto si no hay una inversión paralela en capital humano, consistente en informar a la población, ofrecerle medios para que pueda llegar a un consenso respecto de las medidas adecuadas y promover los conocimientos y capacidades necesarios para aprovechar al máximo las inversiones materiales, en otras palabras, apostar de lleno a la comunicación participativa.

Si el desarrollo se puede considerar el tejido resultante de las actividades de millones de personas, la comunicación efectiva representa el hilo con que se elabora la trama. Por una parte, en cualquier época de cambio social la comunicación surge espontáneamente en forma de diálogo y debate. En los últimos tiempos, el aumento de la libertad de expresión y los cambios en la estructura política mundial han sido casi simultáneos.

Una estrategia de desarrollo basada en la comunicación puede revelar sabidurías tradicionales y actitudes implícitas de la población, valorar sus opiniones y adaptar los proyectos a sus necesidades reales.

El uso previsto de las técnicas, actividades y medios de comunicación ofrece a las personas un instrumento valioso tanto para experimentar un cambio como para orientarlo. Un intercambio de ideas más intenso entre todos los sectores de la sociedad puede redundar en una mayor participación de la población, requisito fundamental para un desarrollo sostenible.

Cualquier programa de desarrollo que considere a las personas meros objetos y no como sujetos del cambio y del progreso está llamado al fracaso. El hecho de

consultar con la población y promover su participación activa en la adopción de las decisiones que la afectarán es casi una garantía de éxito para el programa.

En la práctica, para que la planificación sea eficaz habrá que esforzarse en determinar lo que la población quiere y puede hacer, y seguir haciendo, de modo sostenible.

Mark Malloch Brown, administrador del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y valuarde promotor de las libertades culturales manifiesta en el año 2004 que:

“Si el mundo desea lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio y erradicar definitivamente la pobreza, primero debe enfrentar con éxito el desafío de construir sociedades inclusivas y diversas en términos culturales”.

El Informe sobre Desarrollo Humano 2004, revela de manera contundente, la importancia tanto a nivel local como universal, de la comunicación participativa. El mundo entero clama por el respeto a las opiniones, ideas y propuestas, así como al diálogo como médula para la solución de los conflictos y como base para el desarrollo social.

Bibliografía

- Berlo, David K. El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Ateneo, Buenos Aires.
- Berlo, David K. El Pensamiento, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, Ateneo, Buenos Aires.
- Fernández, Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Fiske, John, Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia.
- Lasswell, Harold Dwight, Variables de análisis del proceso de comunicación. Introducción al estudio de la comunicación.
- Pasquali, Antonio. Comprender la Comunicación, Ed. Monte Ávila, Caracas.
- Reyes, Isidora, La Comunicación en las Organizaciones de Salud, Ed. Minsa, Valencia.

Elaboración de resumen de memorándum, nota informativa, avisos y renuncias

El memorándum es la manera de comunicar en forma breve asuntos de carácter administrativo a personas de una empresa, institución o dependencia de gobierno. Regularmente este documento se elabora en hojas de papel media

carta. También hay formatos que llevan impreso el nombre de memorándum. (El plural de la palabra es variable y todos son correctos memoranda, memorándums, memorandos o memorándums). Otra definición de sería: Un memorándum (memo como se le conoce en el ambiente laboral) es un documento escrito que es menos formal que la carta y se utiliza para el intercambio de información entre áreas de una empresa con el objetivo de dar a conocer información diversa como recomendaciones, instrucciones, disposiciones y más.

La estructura del documento consta de las siguientes partes:

- Nombre(s) de a quien se dirige
- Nombre(s) del remitente(s)
- Fecha
- Asunto
- Escrito redactado brevemente.
- Firma(s)

Objetivo de la nota informativa: Es importante destacar que el periodista a carga de convertir un hecho noticioso reciente en el relato de una noticia, no deberá introducir valoración personal, ni hacer ningún comentario sobre el hecho. El lector quedara libre, de esta forma, de hacer sus propias reflexiones y llegar a conclusiones personales.

Estructura de la nota informativa:

- El epígrafe y el titular: Tiene la misión de proporcionar lo esencial de la información. Pero tienen también por objetivo suscitar el interés del lector, invitándolo a leer la noticia
- La bajada: Es una síntesis de los más importante del texto, por lo que debe ser llamativa.
- Lead o entrada: Es el primer párrafo o unas líneas iniciales en que se resume lo esencial del hecho noticioso. Su redacción responde a las 5 preguntas fundamentales: quien, que, cuando, donde y por qué.

Estructura ideal de una carta de renuncia

1. Agradecimientos. Lo que debe prevalecer ante todo es la cordialidad. En uno o dos párrafos, agradece la oportunidad que se te presentó en la empresa al trabajar con ellos y por todos los conocimientos y prácticas que obtuviste al ser parte de su equipo.

2. En el segundo párrafo deberás redactar los motivos de por qué te retiras. En este punto es importante que, si tu razón es por problemas internos con superiores u otros compañeros del mismo equipo, no conviertas la carta de renuncia en una carta de queja. Simplemente puedes alegar que lo haces por problemas internos.
3. Luego deberás explicar el motivo del documento. Es decir, ubicar un párrafo en el que quede claro que estás renunciando a tu puesto de trabajo.
4. Por último, vuelve a agradecer en una frase por la oportunidad brindada en la empresa.
5. El último paso es colocar una despedida o cierre del documento.
6. Tu firma y nombre.

<http://www.tecoloco.co.cr/blog/consejos-de-como-realizar-una-carta-de-renuncia.aspx#ixzz3Jg4KuetE>

Conclusión:

Estos Documentos son con los que se puede avisar, notificar y/o despedir a un empleado de acuerdo con el desempeño que tenga dicho trabajador, y así no tener que hacer presencia con cada empleado de la empresa.

PRACTICA
Comunicación, comprensión, resolución de problemas y elaboración de informes
<p>El siguiente ejercicio de Comunicación toma de decisiones adopta la forma de una investigación ambiental. Se centra en el argumento de algunos habitantes de la zona administrativa especial de Hong Kong, quienes piensan que, como es una ciudad industrial, la contaminación del aire es un costo inevitable que debe aceptarse si la gente desea mantener un nivel de vida elevado. Otros sostienen que la contaminación del aire es tan seria que amenaza la salud y la calidad de vida de la gente que vive en la ciudad.</p> <p>El ejercicio consta de cuatro tareas:</p> <p>Tarea 1 Analiza los ejemplos que se mencionan a continuación para identificar las diferentes perspectivas en torno al problema de la contaminación del aire.</p> <p>Tarea 2 Analiza textos y datos para comprender qué es la contaminación del aire.</p> <p>Tarea 3 Por medio de una representación teatral identifica las posibles soluciones.</p> <p>Tarea4</p>

Sintetiza ideas sobre la contaminación del aire y sus posibles soluciones.

Tarea 1: Identificar el problema

Dos artículos sobre la contaminación urbana en Hong Kong:

Artículo núm. 1

AIRE MÁS LIMPIO, VEHÍCULOS MÁS CAROS

Si Hong Kong desea acabar con la contaminación de su aire, en su mayoría causada por el tránsito de vehículos, entonces deberá pagar más por los automóviles o por su mantenimiento.

Los peores infractores son los vehículos diésel, responsables de 80% de las emisiones producidas. Sin embargo, el gobierno dio marcha atrás en sus planes de sustituirlos por vehículos de gasolina debido a la inflación que originaría tal medida.

La alternativa es cerciorarse de que los usuarios de vehículos diésel den mantenimiento a sus motores y así se reduzca la contaminación.

Sin embargo, Yuntao Liu, de la Universidad de Hong Kong, y George Leung, de la Agencia de Protección Ambiental, dijeron que esta opción acarrea ciertos costos y que no es tan fiable como parece.

De aprobarse esta medida, los vehículos tendrían que inspeccionarse dos veces al año y preferentemente entre tres y cuatro veces.

Las inspecciones, que deberían realizarse por ley, implicarían tener que contratar un número extra de empleados. Además, esta medida no necesariamente evitaría que la gente modificara sus motores, táctica empleada por algunos conductores de taxis y microbuses que de manera equivocada piensan que esto hace que sus motores sean más potentes.

"Aunque el gasto es menor el riesgo es mayor. ¿Las autoridades pueden obligar a que se cumpla con estas inspecciones y a que se realicen con la frecuencia necesaria?", preguntó el Dr. Liu.

Por otro lado, utilizar vehículos a gasolina con convertidores catalíticos podría controlar las emisiones de contaminantes sin necesitar mano de obra extra y los conductores no podrían alterar sus motores.

El estudio halló que el único problema de contaminación serio que hay en el caso de usar automóviles con convertidor catalítico es la producción de bióxido de carbono.

Equipar los motores con un convertidor catalítico cuesta \$5,000 dólares de HK y los costos de la gasolina varían entre 10 y 20% más altos.

El costo de las revisiones diésel sería de \$500 dólares de HK al año, sin contar el costo que acarrearía a los usuarios no poder utilizar sus automóviles. También debe tenerse en cuenta que los vehículos diésel emiten óxido nitroso y partículas suspendidas respirables, además de bióxido de carbono.

De acuerdo con diversas encuestas, la contaminación del aire es la principal preocupación a la que deben hacer frente los habitantes de Hong Kong.

"Si el problema de la inflación provoca que se ignoren todos los otros problemas y mientras que la política inflacionaria sea el eje rector de toda política, no lograremos llegar muy lejos. La protección ambiental casi nunca es gratis", dijo el Dr. Liu.

"La contaminación del aire es la que afecta a la gente de manera más directa; la inhalan hacia los pulmones y por un costo moderado podemos hacer algo al respecto".

El Dr. Liu fue uno de los participantes en la conferencia sobre "Contaminación en las áreas metropolitanas" que tuvo lugar en Hong Kong. El tema principal fue el calentamiento global, al que los medios de transporte contribuyen inmensamente con emisiones de bióxido de carbono y demás gases.

Según informes de Rosalyn Brown, de la Oficina de Valoración Tecnológica del congreso de los Estados Unidos de América, los niveles de gases de efecto invernadero aumentan cada año.

Brown dijo que los niveles de bióxido de carbono se incrementan 0.5% cada año, mientras que los clorofluorocarbonos (CFC) lo hacen un 4%, el metano un 1% y el óxido nitroso un 0.25%. El bióxido de carbono que proviene de los vehículos motorizados representa más del 50% del total de estas emisiones.

Otros asistentes a la conferencia elogiaron el elevado uso del transporte público que se hace en Hong Kong, ya que en otros países los vehículos particulares contribuyen de manera significativa a los problemas de emisiones contaminantes.

Sin embargo, el representante japonés, Osamu Harako, señaló que la zona se enfrenta los mismos problemas en materia de contaminación del aire que otros países asiáticos debido a su elevado uso de diésel, que equivale a 65% de kilómetros recorridos por el parque de vehículos.

Artículo núm. 2

EXPERTA ADVIERTE DE LOS RIESGOS DE SUFRIR CÁNCER DEBIDO A LA GASOLINA SIN PLOMO

Es posible que la gasolina sin plomo, en particular la nueva y polémica gasolina de 98 octanos, contenga niveles peligrosos de químicos carcinógenos, señaló una persona que se encuentra entre los principales expertos en contaminación del aire.

Estos químicos son derivados del benceno, el cual se agrega a la gasolina sin plomo para hacerla más potente y además se ha relacionado con el cáncer.

De acuerdo con la toxicóloga Liang Tan, la gasolina de 98 octanos, introducida en Hong Kong hace poco en medio de serias polémicas, contiene mayores cantidades de estos químicos que la gasolina de 95 octanos a la que reemplazó.

Liang Tan puntualizó que la combustión de gasolina sin plomo emite hidrocarburos aromáticos policíclicos (HAPs), los cuales se ha confirmado que son carcinógenos.

"A fin de evitar que la mezcla de gasolina explote antes de tiempo durante la compresión en el cilindro, debe tenerse un alto nivel de octanaje. Los hidrocarburos aromáticos que se agregan a la gasolina sin plomo (para aumentar el nivel de octanaje) producen sustancias carcinógenas", dijo Tan.

La gasolina de 98 octanos fue introducida el mes pasado por compañías petroleras en respuesta a las demandas de los consumidores, según dijeron. Esta gasolina cuesta 21 centavos más por litro que la de 95 octanos.

"Si tiene una gasolina sin plomo de alto octanaje entonces debe usar más compuestos cíclicos y esto significa que más HAPs serán liberados al aire", dijo Tan.

Sin embargo, Peter Wong, del Departamento de Protección del Medioambiente, dijo que los HAPs no le "preocupaban mucho" porque no era probable que alcanzaran niveles elevados en el aire.

Los HAPs son difíciles de medir, pero la medición de partículas aéreas de benceno, con el cual están relacionados, mostraron que éste era un décima parte del nivel recomendado por los Estados Unidos de América.

Wong también dijo que las compañías petroleras habían prometido mantener los niveles de benceno dentro del límite británico de un máximo del 5%.

Esta promesa se realizó a inicios de este año, antes de que la gasolina sin plomo fuera introducida el 1 de abril, y en esas fechas se aplicaba sólo al combustible de 95 octanos.

Meses atrás, la Procuraduría del Consumidor había intentado imponer un control sobre el contenido de benceno.

Liang Tan dijo que todavía hay mucho que hacer en la investigación de los efectos de la gasolina sin plomo.

Sugirió que el uso de convertidores catalíticos en los vehículos que usan gasolina sin plomo podría disminuir los riesgos porque destruye muchos de los contaminantes que se emiten.

Conteste las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los dos grandes puntos de vista sobre la contaminación del aire expresados en estos artículos?

Identifique los distintos valores que tiene la gente que expresa estas visiones opuestas sobre el mismo problema.

Tarea 2: Analiza el problema

2.1. Según su opinión cuál cree que para distintas personas en Hong Kong significa 'contaminación del aire', sus efectos y sus posibles soluciones.

2.2. Conteste las siguientes preguntas:

¿Qué es la contaminación del aire?

¿Cuáles son las principales fuentes de contaminantes ambientales?

¿Cómo afecta la contaminación del aire a la vida humana?

¿Cómo afecta la contaminación del aire al clima?

¿Qué soluciones se han recomendado para la contaminación del aire?

¿Estas soluciones son viables? Comente sus ventajas y desventajas.

Tarea 3: Identificar las soluciones

3.1. Imagine que se ha organizado una reunión para permitir que la gente directamente afectada comparta su opinión sobre lo que debería hacerse en torno al problema de la contaminación del aire en Hong Kong desde el punto de vista de algunos invitados a la reunión:

Un funcionario del Departamento de Protección del Medioambiente

Un representante de la industria.

Una madre preocupada.

Un representante de 'Amigos del planeta'.

El dueño de un taxi.

Un médico.

3.2. Haga un resumen de la opinión que crea que tendrá cada asistente y lo que cada asistente pensará de la opinión de los demás.

Tarea 4: Sintetizar

4.1 Para demostrar su comprensión del tema escriba un breve ensayo sobre:

¿Hasta qué punto la contaminación del aire en Hong Kong, actualmente es peor que hace 25 años? Explique cómo se produjo la situación actual y lo que creen los diferentes grupos sociales que es posible hacer en respuesta al problema.

¿Qué estrategia de acción recomendaría? ¿Por qué?

3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Objetivo específico de prácticas 7: Comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos

La Inteligencia Emocional es uno de los conceptos clave para comprender el rumbo que ha tomado la psicología en las últimas décadas.

De un modelo preocupado fundamentalmente en los trastornos mentales por un lado y por las capacidades de razonamiento por el otro, se ha pasado a otro en el que se considera que las emociones son algo intrínseco a nuestro comportamiento y actividad mental no patológica y que, por consiguiente, son algo que debe ser estudiado para comprender cómo somos.

Así pues, la Inteligencia Emocional es un constructo que nos ayuda a entender de qué manera podemos influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre nuestras emociones como en nuestra interpretación de los estados emocionales de los demás. Este aspecto de la dimensión psicológica humana tiene un papel fundamental tanto en nuestra manera de socializar como en las estrategias de adaptación al medio que seguimos.

Inteligencia Emocional: ¿en qué consiste?

Siempre hemos oído decir que el Cociente intelectual (IQ) es un buen indicador para saber si una persona será exitosa en la vida. La puntuación del test de inteligencia, decían, podría establecer una relación fuerte con el desempeño académico y el éxito profesional.

No obstante, los investigadores y las corporaciones empezaron a detectar hace unas décadas que las capacidades y habilidades necesarias para tener éxito en la vida eran otras, y éstas no eran evaluables mediante ningún test de inteligencia. Es necesario tener en cuenta una concepción más amplia de lo que son las habilidades cognitivas básicas, aquello que entendemos que es la inteligencia.

Prueba de ello es que empezaron a ganar terreno algunas teorías de la inteligencia que intentaban comprenderla desde ópticas diferentes, como la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, la teoría de Raymond Cattell (y otros) que explicaba las diferencias entre Inteligencia fluida y cristalizada, o la Inteligencia Emocional que popularizó Daniel Goleman.

El papel de nuestras emociones en nuestro día a día

Si pensamos detenidamente en la trascendencia de nuestras emociones en nuestra vida diaria nos daremos cuenta rápidamente que son muchas las ocasiones en que éstas influyen decisivamente en nuestra vida, aunque no nos demos cuenta. Podríamos plantearnos: (1) ¿Compré mi coche haciendo cálculos sobre la rentabilidad y los comparé con otros modelos y marcas? (2) ¿Elegí a mi pareja porque era objetivamente la mejor opción? (3) ¿Es mi empleo el que me ofrece el mejor salario? Gran parte de nuestras decisiones son influenciadas en mayor o menor grado por las emociones.

Ante esta realidad, cabe resaltar que existen personas con un dominio de su faceta emocional mucho más desarrollado que otras. Y resulta curiosa la baja correlación entre la inteligencia clásica (más vinculada al desempeño lógico y

analítico) y la Inteligencia Emocional. Aquí podríamos ejemplificar esta idea sacando a colación el estereotipo de estudiante “empollón”; una máquina intelectual capaz de memorizar datos y llegar a las mejores soluciones lógicas, pero con una vida emocional y sentimental vacía. Por otro lado, podemos encontrar personas cuyas capacidades intelectuales son muy limitadas, pero en cambio consiguen tener una vida exitosa en lo que refiere al ámbito sentimental, e incluso en el profesional.

Este par de ejemplos llevados al extremo son poco habituales, pero sirven para percatarse de que es necesario prestar más atención a esta clase de habilidades emocionales, que pueden marcar nuestra vida y nuestra felicidad tanto o más que nuestra capacidad para puntuar alto en un test de inteligencia convencional. Para eso es importante profundizar en la Inteligencia Emocional.

La productividad laboral

Cómo aumentar la productividad laboral es uno de los temas que más preocupan a las empresas y organizaciones que desean rentabilizar su inversión en personal. Pero demos un paso más: ¿aumentar esta productividad no debería ser también prioritario para los profesionales? Hoy en día, jóvenes y mayores tenemos que competir por entrar y permanecer en un escenario económico cada día más competitivo, duro y complicado. Conocer ciertos trucos, tips o consejos para aumentar la productividad laboral puede ser la llave que abra esa puerta a un futuro profesional rentable para ti y para la empresa que decida incorporarte en su valioso equipo humano. Así, vamos a anotar cuatro consejos dirigidos a los profesionales que les ayudarán a mejorar su productividad laboral y tres consejos útiles para que los empresarios puedan incrementar la productividad laboral de su valioso equipo humano.

La planificación.

Hoy en día, las empresas buscan un perfil de empleado autónomo que tenga la capacidad de planificar su horario y la prioridad de sus tareas. Ser organizado, tener la capacidad de confeccionar listas de tareas y cumplirlas, prever los posibles retrasos de los plazos de entrega y participar en la calendarización de los proyectos es una cualidad buscada por los reclutadores de talentos, pero además es un excelente consejo que te permitirá aumentar tu productividad laboral casi sin darte cuenta.

Evita a los “ladrones de tiempo”.

En el argot de la productividad empresarial denominamos “ladrones de tiempo” a todas esas distracciones que interrumpen la concentración del equipo humano y, así, merman la productividad laboral. Mirar cada dos por tres nuestros perfiles en las redes sociales, enviar un WhatsApp (o diez), retuitear un mensaje “urgente”, charlar con el vecino de mesa, etc., son importantes distractores que debes evitar para reforzar la productividad laboral.

Haz pausas controladas.

Descansar unos minutos entre tarea y tarea, estirar los brazos y las piernas, tomar un café o dar un pequeño paseo no es un ladrón de tiempo, es una necesidad. Hacer pequeñas pausas durante la jornada laboral no sólo mejorará tu productividad, también evitará dolores de espalda, de cabeza, irritación, nerviosismo, estrés...

Cuidado con la procrastinación.

Difícil palabra, ¿verdad? En realidad todos procrastinamos alguna vez, es decir: todos dejamos para otro momento esas tareas que no nos gusta hacer. Dejar para mañana lo que puedas hacer hoy no es la mejor idea para incrementar tu productividad, así que, ya sabes...

El descanso activo.

Las empresas más modernas y productivas disponen de cafeterías, comedores o pequeñas salitas donde los empleados pueden relajarse unos minutos ante una taza de café, mantener una reunión improvisada, etc. Ese espacio dedicado al descanso activo es una de tus mejores bazas para minimizar el agotamiento físico y mental de tu equipo humano, luchar contra el Síndrome de Burnout (trabajador quemado) y mejorar su productividad.

El Mobile Learning.

El M-Learning, Mobile Learning o aprendizaje a través del móvil es una modalidad de formación continua que cuenta cada día con más adeptos. Proponer a nuestro equipo actividades formativas para reciclar sus conocimientos, habilidades y aptitudes no sólo es una medida que mejorará sus competencias profesionales, también es una aplicación de esa política de motivación tan necesaria para mejorar la productividad laboral.

El teletrabajo.

Cada día más empresas apuestan por permitir que sus talentos trabajen desde casa. El teletrabajo tiene muchísimas ventajas tanto para la empresa como para el trabajador: reducción de costes en mobiliario y equipamiento informático, conciliación de la vida familiar y personal... Beneficios del teletrabajo que se traducen en un aumento de la productividad laboral y, así, de la rentabilidad empresarial.

Objetivo específico de prácticas 8: Determinar las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático

¿Qué es el liderazgo carismático?

El liderazgo carismático se caracteriza por usar el entusiasmo y la motivación para influir sobre la actuación y las decisiones de los empleados. Se trata entonces de un tipo de líder con grandes habilidades comunicativas y una marca inteligencia emocional. Esta persona es capaz de respetar diferentes puntos de vista y de incentivar a su equipo a partir del reconocimiento de las potencialidades y fortalezas de cada quien.

Características del Liderazgo Carismático

Este tipo de liderazgo reúne una serie de características que le diferencian de las demás modalidades. En primer lugar, el líder carismático, gracias a su capacidad comunicativa y el poder que tiene de identificarse con sus subordinados, puede generar profundos cambios en los empleados, sus creencias, convicciones y actitudes. Asimismo, se trata de una persona con gran capacidad de convicción que genera confianza en el equipo y sus seguidores.

Por otra parte, el líder carismático es una persona que no teme asumir riesgos. Este se muestra ante su equipo como una persona confiada, pero a la vez demuestra que es humana y puede cometer errores. Asimismo, con el liderazgo carismático se suelen aplicar métodos y estrategias novedosas que se alejan de los viejos paradigmas de dirección. Este líder no teme probar cosas nuevas y pide a sus empleados recomendaciones y sugerencias sobre los procesos productivos.



Asimismo, en el liderazgo carismático se fomenta la comunicación activa entre los participantes del equipo, y este se integra como uno más para generar una conexión más fuerte y poderosa con sus subordinados, quienes le seguirán con convicción en cada una de las decisiones que tome. Es importante destacar que esto no ocurre por obligación, sino porque tienen la confianza de que es la persona indicada para dirigir las actividades laborales.

Muchas veces el líder carismático es elegido como tal por su propio grupo de trabajo, quienes lo consideran apto para manejar eficientemente el proceso

laboral. Este tipo de liderazgo se basa en el ejemplo. El líder es el primero en sacrificarse por la empresa y promueve un sentimiento de pertenencia y colaboración entre los diferentes participantes. De igual forma, este liderazgo se caracteriza por un constante reconocimiento de logros, desde los más pequeños hasta los más grandes.

Ventajas del Liderazgo Carismático

Una de las principales ventajas de este tipo de liderazgo es que genera una eficiente motivación entre los empleados. Esto ocurre porque se sienten parte de un equipo liderado por una persona que les entiende. Esto, además, ayuda a mejorar el clima organizacional y, por ende, a optimizar la imagen de la empresa, tanto interna como externamente. Por otra parte, la producción se ve incrementada al eliminar el ausentismo laboral y realizar tareas conjuntas.

Desventajas del Liderazgo Carismático

En general, suele considerarse que en este tipo de liderazgo se carece de un control estricto sobre las funciones de cada empleado. Esto puede generar un incumplimiento prolongado de las tareas laborales. Además, para lograr ser considerado carismático, muchas veces el líder se ve obligado a perdonar errores y alabar excesivamente pequeños logros, cuando no siempre debe ser así. De aplicarse incorrectamente, esto puede ocasionar mediocridad y dependencia de los trabajadores en relación al líder.

El “empleado estrella”

Es aquél que rebasa, por mucho, las expectativas de la empresa donde labora. Es activo, innovador, influenciador y suele elevar la productividad de su área. Pero, ¿cuáles son las características de este tipo de personas?

Greg Marsh, CEO en Onefinestay sabía que en su empresa tenía a este tipo de elementos, pero también que había otros que no lo eran y que tenían potencial para transformarse. Entonces aplicó una encuesta a 100 de sus colaboradores, todos ellos con más de un año trabajando para la compañía, con el propósito de identificar cuál era la cultura organizacional que predicaban, quiénes eran afines, cuáles eran sus empleados estrella y cuáles los rasgos que los identificaban.

Al final de la investigación descubrieron que existen seis rasgos fundamentales que cualquier trabajador exitoso debe tener y en los cuales se puede soportar la cultura de la empresa. Los llamaron “The Magic Six”, las seis cualidades que encienden la chispa de los colaboradores y que todo directivo debe buscar antes de contratar.

1. “Fire in the belly”, fuego e ímpetu

Atrás quedó aquello de que los innovadores y apasionados siempre están en las startup o en sus propios negocios emprendiendo, también los grandes

corporativos necesitan a personas que piensen fuera de la caja. Ya no se trata de seguir lineamientos, también se vale romperlos, pero siempre bajo una estrategia.

Marsh los define como “Fire in the belly”, es decir, aquellos que tienen fuego e ímpetu y suelen ser personajes con gran seguridad en su persona y que están dispuestos a tomar riesgos. Son determinados, ambiciosos y harán todo lo imposible por conseguir los objetivos pactados.

2. Inteligencia emocional

Todo proyecto tiene momentos de altísimo estrés y no quieres que tu líder enloquezca en momentos en los que hay que tomar las riendas. Así que necesitas a un elemento con una inteligencia emocional elevada, es decir, que sepa manejar sus emociones no sólo en su manejo del estrés frente a situaciones de tensión, también es fundamental que tenga una sana convivencia emocional y personal con sus colegas.

3. Empatía

Puedes tener al mejor trabajador, pero si no tiene empatía con los demás, difícilmente podrá explotar los atributos de sus colegas y peor aún, no logrará apreciar tu cultura organizacional y mucho menos transmitirla.

Verse en los zapatos del otro es fundamental en un trabajo en equipo, para distribuir cargas de trabajo, reenfocar objetivos y alcanzarlos.

4. Comunicación, confianza y honestidad

Personas éticamente formadas se necesitan en las organizaciones. La honestidad, los lazos de comunicación asertiva y la confianza son básicos para llevar a buen término un proyecto y darle continuidad en la operatividad de los mismos. Pero cuidado, ¿cómo pedir honestidad si los líderes no lo son? Empieza por predicar con el ejemplo.

5. Trabajo en equipo

“Somos dependientes uno del otro. Es por ello que se necesitan trabajadores que estén dispuestos a ayudar y a recibir ayuda” comenta Marsh. El trabajo en equipo es la base de ideas innovadoras, juntas efectivas y proyectos logrados. Asegúrate de crear ambientes que estimulen la convivencia y el trabajo en equipo.

6. Personalidad

Son aquellas cosas que nos hacen únicos, que nos generan el valor agregado que nadie cuenta con ellos: personalidad, oratoria, liderazgo, inteligencia. Es importante que los identifiques antes de su contratación, de esta forma podrás saber dónde y cómo pueden ayudar a tu empresa para alcanzar el éxito.

Objetivo específico de prácticas 9: Desarrolla la capacidad de conducir las propias emociones y de controlarlas dependiendo de la situación en que se esté, así como el uso de los sentimientos y control emocional en la influencia positiva de sí mismo y de los demás, incluyendo la conducción del liderazgo, la empatía, la motivación, comunicación y manejo de relaciones.

Los buenos líderes son aquellos que nunca pierden el control, que se enfrentan a sus retos dejando a un lado sus problemas personales y confían plenamente en sí mismos.

Demuestran su inteligencia emocional en el liderazgo.

Los buenos líderes se reconocen porque escuchan a los suyos y son comunicativos y porque se informan antes de tomar decisiones, valorando seriamente sus posibles repercusiones. Así, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en liderazgo.

El liderazgo es una capacidad que todos deberíamos potenciar, porque seguramente en alguna ocasión tendremos la oportunidad de ponerla en práctica como empresarios, como padres, como maestros, como terapeutas, etc. Por lo tanto, es necesario que tengamos en cuenta las implicaciones que la inteligencia emocional tiene para jugar este papel para desarrollar las capacidades necesarias.

¿Qué es la inteligencia emocional?



La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de entender y manejar tus propias emociones y las de las personas que te rodean. Las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo estas emociones pueden afectar a otras personas.

La inteligencia emocional en el liderazgo es esencial para conseguir el éxito. Después de todo, ¿quién es más probable que tenga éxito, un líder que grita a su equipo cuando está bajo estrés, o un líder que controla y evalúa con calma la situación?

Según Daniel Goleman, psicólogo estadounidense que ayudó a popularizar la IE, hay cinco elementos principales de la inteligencia emocional en el liderazgo:

- ✓ Conciencia de sí mismo.
- ✓ La autorregulación.
- ✓ Motivación.
- ✓ Empatía.

Las habilidades sociales.

Cuanto mayor sea la capacidad del líder para administrar cada una de estas áreas mayor será su inteligencia emocional.



Los tipos de liderazgo planteados desde la investigación en psicología de los grupos constituyen perfiles muy definitivos.

Inteligencia emocional en el liderazgo

Hay una serie de aspectos fundamentales que condicional la inteligencia emocional en el liderazgo. Son los siguientes:

Conciencia de sí mismo

Si eres consciente de ti mismo y siempre sabes cómo se sientes, sabrás cómo tus emociones y tus acciones pueden afectar a las personas que te rodean. Ser consciente de uno mismo cuando se está en una posición de liderazgo también significa tener una imagen clara de tus fortalezas y debilidades, y significa comportarse con humildad.

¿Cómo mejorar la conciencia de uno mismo?

Manteniendo un diario que ayuda a mejorar la autoconciencia. Si empleas unos pocos minutos cada día para escribir tus pensamientos tendrás a un mayor grado de conciencia de ti mismo.

Reduciendo la velocidad en momentos de ira u otras emociones fuertes para examinar por qué. No importa la situación, siempre se puede elegir cómo reaccionar ante ella.

Autorregulación



Los líderes que se autoregulan de forma eficaz no atacan verbalmente a otros, ni toman decisiones apresuradas o emocionales. Tampoco consideran a las personas como estereotipos ni comprometan sus valores.

La autorregulación es lo que ayuda a mantener el control. Este elemento de la inteligencia emocional, según Goleman, cubre también la flexibilidad y el compromiso de un líder con la responsabilidad personal.

¿Cómo se puede mejorar la capacidad para autorregularse?

Conoce tus valores dedicando algún tiempo a examinar tu “código ético”. Si sabes lo que es más importante para ti no tendrás que pensar dos veces cómo enfrentarte a una decisión moral.

Hazte responsable sin culpar a los demás cuando algo te salga mal. Admite tus errores y haz frente a las consecuencias, cualesquiera que sean.

Practica con calma situaciones difíciles para saber reaccionar cuando tengas la oportunidad y para administrar tu emociones adecuadamente.

MOTIVACION

7 claves para mantener la motivación en el trabajo

Mantener la motivación alta en el trabajo no siempre resulta fácil. Por eso, en esta noticia te damos las claves para conseguirlo... ¡No te las pierdas!



7 claves para mantener la motivación en el trabajo. | Fuente: Shutterstock

Según muestran los datos, **más del 80% de los trabajadores no son felices en el trabajo** y casi la mitad de las empresas, el 46%, no hacen nada para mejorar la situación de sus empleados a pesar de la cantidad de estudios que sostienen la evidente relación entre el bienestar laboral y el rendimiento profesional. Además, las posibilidades de padecer enfermedades psicosomáticas como consecuencia de las emociones negativas y el estrés, aumenta exponencialmente cuando el ambiente en el trabajo no es el adecuado.

A continuación, te proporcionamos algunas claves para conseguir estar motivado en la oficina:

1) Recuerda cuáles son tus metas

El mundo se mueve por objetivos que nos marcamos a medio y largo plazo, y que nos ayudan a trabajar duro hasta alcanzarlas. Es bueno mantener presente cuáles son las metas que queremos conseguir porque, si las perdemos de vista, la motivación puede menguar.

El bienestar laboral está íntimamente relacionado con la productividad en el trabajo

2) Deja de quejarte

Puede parecer una obviedad pero los expertos coinciden en que este es una de las claves para ser feliz. La mejor manera de ganarle la batalla a la frustración es dejar de pensar constantemente en lo que te gustaría tener y no tienes. Cierta grado de ambición es bueno pero con control, para no caer en la insatisfacción.

3) Valórate y premia la consecución de objetivos

Ya está bien de echarte cosas en cara. La responsabilidad obliga a asumir posibles errores cuando los hay pero debemos ser justos. Si haces las cosas correctamente también debes reconocértelo y recompensar tu trabajo. Darse un capricho que refuerce los éxitos conseguidos resulta fundamental.

4) Crea tu espacio en el trabajo

Pasamos muchas horas en la oficina y por eso es importante sentirnos cómodos. Convierte tu rincón de trabajo en un lugar agradable, que invite a la concentración. Puedes incluir algún detalle más personal como fotografías o frases motivacionales que recuerden dónde quieres llegar en tu carrera. De esta forma, te costará menos abordar las tareas diarias.

Estar motivado es una cuestión de actitud

5) Cuida la relación con los compañeros

Gozar de un buen ambiente en el trabajo es uno de los factores que más inciden sobre el bienestar de los empleados. Procura dedicar algo de tiempo a conocer a la gente con la que trabajas, aprender sus nombres y saber algo más de ellos. No solo puedes encontrar personas con valores y formas de ver la vida similares a los tuyos sino también, mejorarás en entorno laboral y la dinámica de equipo.

6) ¿Cambios? Bienvenidos

Recuerda siempre esto: los cambios nos ayudan a aprender y a seguir avanzando. Es posible que durante tu trayectoria profesional tengas que lidiar con situaciones que no esperabas; lo mejor ante eso es mostrarse abierto y receptivo ante todo lo bueno que puede traer lo nuevo. Es un error asustarse ante los cambios y dejarnos vencer por la incertidumbre que provocan.

7) Convierte el optimismo en tu bandera

La buena disposición se contagia así que, rodéate de personas positivas, vitales y entusiastas. Te garantizamos que mejorará tu estado de ánimo y la manera de enfrentarte a la jornada laboral.

Los líderes motivados trabajan de forma constante hacia sus objetivos y tienen estándares muy altos para la calidad de su trabajo.

¿Cómo puede mejorar su motivación?

Examina por qué haces lo que haces. Es fácil olvidar lo que realmente te gusta o el motivo que te empuja a hacer las cosas. Por lo tanto, toma algún tiempo para recordar por qué quieres hacer las cosas. Revisa y actualiza tus objetivos.

Conoce tu postura y por qué estás tan motivado

Sé optimista y busca lo bueno, independientemente de los problemas. La adopción de esta forma de pensar puede llevar práctica, pero merece la pena el esfuerzo. Cada vez que te enfrentas a un reto, o incluso un fallo, trata de encontrar al menos una cosa buena acerca de la situación.

Empatía



Para los líderes, tener empatía es fundamental para la gestión de un equipo y la organización exitosa. Los líderes con empatía tienen la capacidad de ponerse en la situación de otra persona. Ayudan a que las personas de su grupo o equipo se desarrollen, desafían a otros que están actuando injustamente, dan una retroalimentación constructiva y escuchan a los que lo necesitan.

¿Cómo puede mejorar la empatía?

Ponte en el lugar de otra persona para ver su punto de vista.

Presta atención al lenguaje corporal a través el cual el otro dice, de forma inconsciente, cómo se siente.

Responde a los sentimientos del otro y abórdalos hablando con el otro sobre ello para que este se sienta comprendido y se muestre más receptivo y dialogante.

Habilidades sociales

Los líderes que dominan las habilidades sociales de la inteligencia emocional son grandes comunicadores. Son igual de abiertos a escuchar malas noticias como buenas noticias. Son, además, expertos en conseguir apoyar a los suyos y que se sientan con una nueva misión o proyecto.

Los líderes que tienen buenas habilidades sociales también son buenos en la gestión del cambio y en la resolución de conflictos.

¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades sociales?

- ✓ Aprende a resolver conflictos.
- ✓ Mejora las habilidades de comunicación.
- ✓ Aprende a reconocer lo positivo que hacen otras personas.
- ✓



Conclusiones

Para ser eficaces, los líderes deben tener una comprensión sólida de cómo sus emociones y cómo sus acciones afectan a las personas de su entorno. El mejor líder se relaciona y trabaja con los demás. Tómate tu tiempo para trabajar en la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Trabajar en estas áreas te ayudará a sobresalir en el futuro y a manejar la situaciones en las que tengas que cumplir con tu papel de líder, ya sea en la familia, el colegio o tu entorno. La inteligencia emocional en el liderazgo es esencial.

Referencias:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>

http://www.laflecha.net/articulos/empresas/que_es_proactividad/

PRACTICA
Inteligencia emocional, Liderazgo, productividad, Liderazgo eficaz y creativo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un mapa conceptual sobre los tema expuestos. ✓ Diseñar y representar un psicodrama sobre los siguientes temas: “motivación de logro, liderazgo, afrontar el cambio, aprovechamiento de la diversidad, conciencia emocional”. ✓ Elaborar un resumen sobre los temas y casos discutidos. ✓ Elaborar un anteproyecto de negocio que le genere utilidades, ✓ empleando los conceptos de la inteligencia financiera. ✓ Diseñar una estrategia para la mejora de un producto, para vender la idea a la gerencia. Basándose en los textos: arriba expuestos

Objetivo específico de prácticas 10: Saber desarrollarnos y llegar a formar un equipo de trabajo eficaz y eficiente, así como ser un buen elemento para nuestra empresa, no solamente estar llenos de conocimientos que no sabemos cómo aplicar.

Objetivo específico de prácticas 11: El poder que tiene nuestra mente brinda una herramienta muy importante, la cual es el poder crear, lo que significa desarrollar ideas provenientes de nosotros mismos.

Temas cubiertos: 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

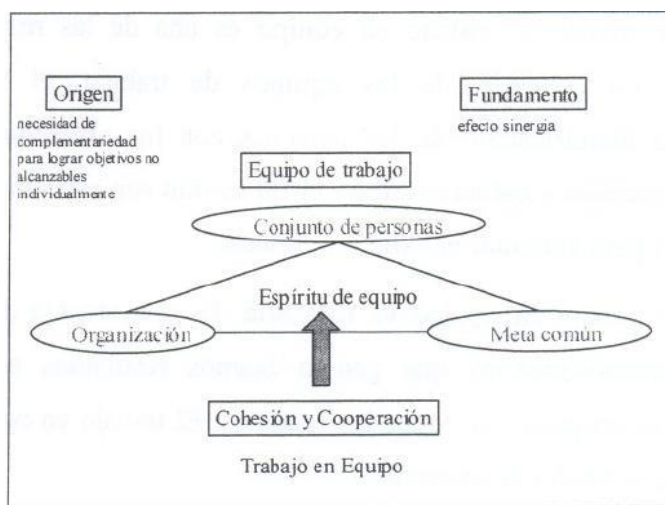
Definición de equipo de trabajo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.



En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo

Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas

Ofrecer información relevante y hechos contrastados

Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.

Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad

Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias

Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo

Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros

Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos

Grupo	Equipo
Los miembros trabajan de forma independiente y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo.	Miembros de trabajo interdependiente que trabajan en pro de los objetivos personales y del equipo, y que entienden que estos

	objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo.
Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos.	Los miembros sienten un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear.
Los miembros tienen sus tareas y se les dijo lo que debían hacer, rara vez se les pide opinión.	Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.
Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y tienen miedo de hacer preguntas. Ellos pueden no comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo.	Los miembros basan su éxito en la confianza y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones, distintos puntos de vista y preguntas.
Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo.	Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso, y escuchar el punto de cada persona.
Los miembros pueden tener mucho que aportar, pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro.	Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo.
Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a resolver problemas.	Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una oportunidad para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva.
Los miembros pueden no participar en la toma de decisiones colectivas, y la conformidad se valora más que resultados positivos.	Los miembros participan en igualdad en la toma de decisiones, pero cada miembro entiende que el líder puede ser que necesite para tomar la decisión final si el equipo no puede llegar a un acuerdo de consenso.

Equipo creativo



Un equipo creativo es un conjunto de cuatro a diez personas que quiere resolver de manera diferente un determinado reto. Mejorar un producto o un servicio, proponer uno nuevo, conseguir una mejora social, etc.

Es necesario que sus integrantes estén motivados respecto al reto y que sean personas con la mente abierta, dispuestas a equivocarse y volver a empezar. Un elemento fundamental de los equipos creativos es que necesitan un liderazgo. Una persona que conozca técnicas creativas, tenga conocimientos de dinámicas de equipo, que no haga mala letra y que se atreva a dibujar, si es necesario. El líder ordena la sesión creativa, marca los tiempos, controla los egos, logra que haya un ambiente de desinhibición y libertad, y evita que las ideas que van surgiendo sean criticadas demasiado pronto. Para conseguir la máxima eficacia, un equipo creativo debe dedicar la mitad del tiempo, una vez fijado el reto, a generar ideas sin criticarlas, como acabamos de decir. Cualquier aproximación es válida, incluso las más imaginativas, rompedoras y “locas”. Hay que producir muchas ideas, cuantas más mejor.

En una hora, por ejemplo, es posible generar alrededor de cincuenta ideas, como mínimo. Sólo después de este periodo de divergencia creativa podremos empezar a hacer lo contrario: converger. Será el momento de valorar, discutir, agrupar, mejorar y desarrollar las ideas más osadas. Cuando al cabo de un tiempo similar al divergente el equipo haya conseguido seleccionar las cuatro o cinco mejores ideas, habrá entonces que prototiparlas y terminar de definir las y detallarlas. Prototipar es esencial, porque nos permite “pensar con las manos” y ver si las ideas funcionan o no.

Si el proceso que acabamos de describir se hace con orden y entusiasmo, acabará produciendo cosas interesantes. Y si no es así, habrá que volver a empezar sin desanimarse. Pero sabemos que este proceso, en la práctica, no es tan fácil. ¿Por qué?

En las organizaciones la gente tiene miedo de decir cosas originales y muy a menudo se limitan a reproducir lo que ya existe.

En vez de escucharse e integrar puntos de vista, los participantes tienen tendencia a escuchar sólo su ego.

Se tiende a discutir antes de tiempo, haciendo que ideas prometedoras mueran demasiado pronto.

Muchas personas tienen miedo a dibujar, a pensar gráficamente utilizando colores, etc.

No están tampoco acostumbradas a pensar de forma diferente, utilizando perspectivas insólitas y disruptivas.

Todas las empresas deberían tener equipos creativos funcionando en todo momento. Resolviendo problemas, reinventando lo que no funciona o generando nuevos conceptos. Si queremos innovar, pensar de forma diferente es imprescindible.

Es necesario además, hacerlo empatizando con los usuarios, clientes o consumidores a los que las innovaciones van dirigidas. Es el famoso Design Thinking, tan de moda actualmente.

El Design Thinking puede ayudarnos a innovar socialmente y procurar que la gente que lo pasa mal resuelva algunos de sus problemas. Sistemas de transporte del agua para que pueda llegar a zonas necesitadas (Ripple Effect) o incubadoras innovadoras que protegen a los bebés prematuros de infecciones y problemas diversos (Embrace Global); podrían ser ejemplos interesantes de la aplicación de la creatividad en el mundo social.

Pero en la gran mayoría de empresas todavía no hay equipos ni espacios para innovar. Como mucho, un departamento de I + D que desarrolla ideas técnicas al margen del resto de la gente. Si queremos innovar de verdad, es necesario que todo el mundo sea razonablemente creativo y que tengamos procedimientos y sistemas para que esta creatividad se acabe convirtiendo en resultados.

No conseguiremos innovar con éxito si no hacemos que este proceso tenga un espacio en el día a día de mucha gente.

No hay tanto personas creativas sino equipos que, con mucha voluntad, buscan y encuentran soluciones a los problemas que nos angustian. La creatividad no está en los genes, sino en nuestras creencias. De nosotros depende cambiarlas y hacer que la innovación deje de ser la eterna asignatura pendiente.

Como dice el sociólogo polaco Zigmunt Bauman, si queremos adaptarnos a los tiempos líquidos, necesitamos también personas y estructuras líquidas, flexibles, adaptables y creativas.

El tema de la productividad laboral es una preocupación entre los líderes empresariales, sectores políticos e incluso de organismos internacionales. Recientemente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) explicó que las competencias, destrezas y habilidades se han convertido en el factor clave para lograr bienestar individual y éxito económico de una sociedad.

Ante esto, expertos le explicarán cómo ser eficaz y eficiente en su empleo lo que se reflejará en su productividad y le traerá algunos beneficios como un aumento de sueldo o incluso un ascenso.

Alejandra Vera, gerente de Relaciones Públicas de OCC Mundial, indicó que como primer paso las personas deben de conocer el concepto de empleabilidad.

Ésta mide la capacidad que tiene una persona para obtener la máxima rentabilidad de su perfil académico y profesional. Se basa en el desarrollo continuo de sus conocimientos, habilidades, actitudes para, de esta manera, ser más eficaz y eficiente en el trabajo , comentó.

Asimismo, expresó que para aumentar este factor de empleabilidad se tienen que seguir tres sencillos pasos: conocerse, formarse y venderse.

En todos los casos, necesita tener bien definidos sus intereses. Es la mejor forma de obtener buenos resultados profesionales y, por consecuencia, mejor desarrollo de carrera, mejores oportunidades y hasta una promoción. Algo súper importante es que el desarrollo de la empleabilidad no termina nunca, pues debe trabajarse a lo largo de toda la vida profesional, aun cuando se tenga un trabajo estable explicó la experta.

Por su parte, Anna Czarnocka, team lead de la división de Ingeniería y Manufactura en Hays México, dijo que para ser eficaz y eficiente en el área laboral se debe crear una relación simbiótica entre los empleados, las herramientas y la tecnología.

Para realizar su trabajo de manera eficaz, la experta recomendó estar seguros de ocupar las herramientas correctas de una forma adecuada, de no ser así solicite apoyo para que realmente trabaje con ellas como se debe.

Yo creo que también es una responsabilidad (lograr la eficiencia de sus trabajadores) de las organizaciones, ya que tienen que estar seguras de tener a las personas capacitadas y también con una comprensión muy clara de los objetivos que se les establecen, con esto las personas se mostrarán más motivadas y dedicadas a ejecutar los objetivos correspondientes .

PASOS A SEGUIR

En cuanto a los pasos que los trabajadores deben de seguir para ser más eficaces y eficientes en su trabajo,

- ✓ En primer lugar, se encuentra planear el día laboral o en su defecto toda la semana. Necesitamos dividir nuestras responsabilidades en partes manejables. Algo que nos va a ayudar es tener un programa establecido durante la semana y eso aumentará la eficiencia en el trabajo. ¿Cómo se puede lograr? Puede concentrar todas las actividades en una agenda, ordenarla por prioridad estableciendo plazos límites para esas actividades y ser realista, recomendó Rogelio García, gerente comercial de Bumeran.com.
- ✓ Otro consejo que otorgó fue eliminar todas las distracciones personales en su espacio de trabajo: evitar al compañero que no para de hablar, visitar páginas web, ya que aproximadamente dos tercios de los trabajadores pierden tiempo en sitios que no tienen nada que ver con su trabajo. Para combatir esto invitó a las personas a solucionar sus problemas personales durante su tiempo de descanso.
- ✓ Además, recomendó que cuando se tenga la oportunidad de adquirir alguna responsabilidad nueva levante la mano debido a que esto será bien visto por su jefe, pues le demostrará iniciativa, actitud y que está abierto a nuevas tareas, no obstante, decir que no a otra actividad no le ocasionará problemas si habla con honestidad.
- ✓ Los trabajadores deben de hacer un autoanálisis y darse cuenta hasta qué punto pueden llegar a ser eficaces y eficientes. ¿Qué responsabilidades pueden tomar que aporten a la empresa? Es un tema realmente delicado porque hay quienes por no decir no suman tareas que después no pueden corresponder y resulta peor. Siempre hable con toda honestidad con su superior; muéstrese receptivo a estas solicitudes, pero siendo realista sobre hasta qué punto puede llevarlas a cabo satisfactoriamente.
- ✓ Por último, explicó que los cambios en el estilo de vida son fundamentales para lograr hacer las tareas laborales de manera eficiente. Son cosas muy sencillas, pero que casi nadie hace: descansar bien, hacer ejercicio, mantener un estado de ánimo positivo, o autorecompensarse.

Fuentes de información:

1. Calvin, William. Como Piensan los Cerebros, Editorial Debate.
2. Cervantes, Víctor Luis. El ABC de los Mapas Mentales. Editorial Asociación de Educadores Interamericanos.

PRACTICA
Equipos de trabajo y creatividad
<p>A continuación se presentan tres casos prácticos;</p> <p style="text-align: center;">CASO PRACTICO N°1</p> <p>La actitud inadecuada ante el trabajo y el equipo, que muestra un jefe de sección de un departamento de una conocida empresa del sector de la distribución, plantea graves problemas dentro del departamento, adicionalmente no ha cubierto los objetivos económicos este trimestre, y todo coincide con la llegada de un nuevo Director al centro.</p> <p>Su jefe inmediato le ha pedido varias veces que realizara un cambio en su estrategia comercial, cosa que él se niega a hacer, mostrando rebeldía ante el jefe y el nuevo director. Todo eso hace que la situación se vuelva insoportable; decide tener una reunión con él para aclarar ambas posturas, y tomar una decisión que darle al Director, ya que tiene clara la suya “Despido”.</p> <p>Después de casi 4 horas de reunión con él, se entera de que este veterano en mando comercial, comenzó en la compañía como “Profesional Estrella”. Sin embargo la compañía no ha cumplido las expectativas que él tenía cuando llegó, y está ocupando el mismo puesto que cuando empezó, con una diferencia: ahora está menos reconocido.</p> <p>La impresión que él tiene es que está desaprovechado, que ha sido engañado, y lo que es peor, que nadie valora su esfuerzo inicial y lo mucho que aportó a la compañía cuando llegó. Está desplazado del lugar donde él y su familia desean vivir, lo que hace que sus relaciones familiares sean tensas, ya que no les gusta esa ciudad y no se han adaptado a ella; y la relación con su equipo de trabajo es crítica, le tienen miedo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De acuerdo al caso planteado diga que elementos gerenciales están fallando? <p>Por parte de ambos tanto del jefe como del empleado, en este caso falla la comunicación, teniendo una buena comunicación jefe- empleado, empleado-jefe</p>

por más que el empleado tenga serios problemas, económicos, sociales entre otros, mientras tenga un jefe que lo incentive en su trabajo este siempre tendrá mayor eficiencia.

2. ¿Qué razones pueden llevar a “arrastrar” un problema, y no comentarlo con el jefe hasta que éste pregunte?

La falta de comunicación y confianza por parte del jefe, es indispensable para un empresa tener un jefe que permita a los empleados la comodidad y confianza para que estos si en algún momento llegasen a tener un inconveniente poderlo discutir con la suficiente confianza con su jefe, para así mismo este le brinde su apoyo y de seguro recibirá un mejor trabajo de sus empleados.

3. ¿Basados en el contenido de la unidad (elementos Gerencial), usted como Director del centro que decisión tomaría?

Por mi parte, entablaría una conversación con el empleado deficiente, principalmente daría toda mi confianza para que este me dijese sus problemas y a que se debe su deficiencia, como Director me pondría de su parte y entendería su falta de eficiencia y le daría otra oportunidad, pero así mismo le pondría los puntos sobre la mesa, acerca de lo que la empresa busca y lo que necesita de cada uno de sus trabajadores, ya queda de su parte recuperar su puesto de trabajo o darlo por perdido.

CASO N°2

El Jefe de Sección de un Centro Comercial situado a las afueras de una gran ciudad, cuenta con 22 colaboradores. Hace unos meses me enviaron a una persona nueva para cubrir un puesto en el que son necesarias unas habilidades básicas de atención al cliente, y de trabajo en equipo. Se trata de un hombre de mediana edad. A las pocas semanas de su incorporación, algunos integrantes del equipo (no todos) hacían lo posible para no trabajar con él, ponían excusas y se pasaban la pelota de unos a otros.

A los dos meses la situación se volvió especialmente evidente, y el jefe decidió hablar con una de las chicas implicadas. Está admitió que no le gustaba trabajar con él, que sentía que la trataba mal. No podía explicarme el por qué, no era nada objetivamente explicable, sino más bien su actitud en general... Comentó que lo habían hablado entre las demás chicas, y todas estaban de acuerdo en que la actitud de este hacia las mujeres era desagradable. También sospechaba que bebía, y cuando lo hacía era todavía peor.

El jefe se preparó para hablar con él, era una situación delicada. Lo llamo al despacho, le pregunto qué tal se encontraba en su nuevo trabajo, cómo se veía de

integrado en el equipo, entre otras cosas. Todas sus respuestas fueron positivas. Para centrar el tema, le pregunto qué tal se encontraba con las chicas del equipo en general, su respuesta fue de nuevo positiva. Como no ponía ningún conflicto, tuvo que ir al grano. Le explico que las mujeres tenían la sensación de que a él no le gustaba trabajar con ellas por su actitud, y le pregunté si tenía algún problema con las mujeres en general. De nuevo su respuesta fue que no tenía ningún problema con las mujeres, que incluso estaba felizmente casado, y que no entendía por qué se quejaban. Al ver que no entraba en ello, decidió concluir diciendo que lo pensara, que podía ser que no se diera cuenta, pero que tenía que cambiar su actitud hacia ellas.

A la semana siguiente, hablo con las chicas, y comentaron que había cambiado mucho. A los cuatro meses le enviaron a otro centro, del cual le despidieron al año por robo.

Preguntas:

1. ¿Se llegó a la raíz del problema con la conversación que se mantuvo con el empleado?

No se llegó a la raíz del problema, a pesar de que el jefe tuvo una buena conversación con el empleado, este o no se daba cuenta del trato que le daba a las empleadas de la empresa o simplemente no quiso perjudicarse y afirmo que todo estaba bien.

2. ¿Hay un problema de Liderazgo?

Creo que el jefe se mostró bastante interesado por parte de los empleados y fue suficiente líder como para aclarar el problema que estaba ocurriendo.

3. ¿Cuándo hay verdadero trabajo en equipo, delegación e implicación, la comunicación fluye en todas direcciones? ¿Qué fallo?

Es obvio que la comunicación entre empleado-empleado fallo, ya que las chicas debieron haber hablado directamente con el chico faltante y así este no tomara el inconveniente como si nada hubiese pasado.

4. ¿Qué elementos gerenciales están fallando en la empresa y por qué?

A mi parecer el jefe hizo lo correcto, que fue entablar una conversación con el empleado para que le mostrase cuáles eran sus inconvenientes.

CASO N°3

Usted ha sido asignado a un importante proyecto, bajo su responsabilidad tiene un grupo de jóvenes ejecutivos prometedores, aunque ellos nunca se les ha asignado

un proyecto de ese tipo, usted cree firmemente que poseen las habilidades para hacer bien el trabajo; al no tener la experiencia, se presentan los primeros problemas el equipo no coincidían en días, horario, ni lugar, ya que cada uno tiene obligaciones que cumplir adicionalmente, inicialmente no se logra una comunicación fluida, y se empiezan a crear subgrupos de acuerdo a amistades, dificultando la unidad del equipo.

¿Usted como líder del proyecto indique: ¿Qué hacer para poder llevar a cabo el proyecto a feliz término?

Principalmente uniría a todo el grupo por igual haciendo una pequeña charla acerca de la relaciones interpersonales y la unión de grupo, de manera tal en que todos puedan relacionarse, para así llevar un mejor proyecto. Segundo escogería a los chicos dependiendo del horario en que puedan trabajar y no les choque con sus obligaciones diarias, haría varios grupos dependiendo del horario que puedan trabajar, los de la mañana y tarde. Así mismo quedarían dispersos en caso de que haya amistades que dificulten la unidad del grupo, al tener esos grupos, entablaría conversaciones más profundas con cada de los grupos para así enlazarlos y que se vayan relacionando con el resto de los demás.

- ✓ Formar equipos de trabajo identificar cuáles son sus habilidades creativas, anotarlas en un papel y discutir las con sus compañeros.
- ✓ Elaborar un mapa conceptual sobre el tema expuesto.
- ✓ Investigar y hacer un resumen sobre productos e ideas creativas que han contribuido al avance de la humanidad.
- ✓ Desarrollar en equipos de trabajo un proyecto de innovación que ayude a su entorno.
- ✓ Exponer los resultados en plenaria al grupo.

3. TOMA DE DECISIONES

Objetivo específicos de prácticas 12: Aprender a elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Objetivo específicos de prácticas 13: Elegir entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado

TOMA DE DECISIONES

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.



La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada. Sobra decir que ante cuestiones triviales (por ejemplo, decidir si tomar agua o zumo de naranja en una comida), el nivel de razonamiento es mucho menos complejo y profundo, y se actúa de forma casi automática, dado que las consecuencias de una decisión equivocada no tienen mayor importancia.

En cambio, ante decisiones verdaderamente trascendentales para la vida, se procede de una manera muy meticulosa, sopesando los potenciales resultados, y el tiempo necesario es mucho mayor. A lo largo del desarrollo de una persona, independientemente de su personalidad y de sus gustos, cada nuevo día trae consigo un número creciente de problemas a resolver, y poco a poco nos vamos convirtiendo en auténticas máquinas especializadas en tomar decisiones.



A simple vista, se puede distinguir entre individuos seguros e inseguros de sí mismos. Los primeros suelen ser determinados, tener siempre claros sus gustos y necesidades, lo cual les facilita la toma de decisiones; los otros, en cambio, carecen de la autoconfianza necesaria para considerar válidas sus propias ideas, y eso repercute gravemente en los momentos críticos de la vida.

Sin embargo, nadie puede librarse de estas puertas lógicas que incansablemente alteran el flujo de nuestra existencia; las personas inseguras tienen especial dificultad para escoger entre dos o más opciones; pero, finalmente, lo hacen, y de este modo siguen adelante. Así como no hablarse con alguien por motivos tales como no compartir sus ideas es un tipo de relación interpersonal, dilatar una decisión es también una acción que nace de otra decisión.

El ajedrez es uno de los juegos de mesa más populares a nivel mundial, y basa sus reglas en un sistema de toma de decisiones cada vez más críticas a medida que avanza la partida. A pesar de su gran complejidad y de requerir un alto nivel de concentración, paciencia y elaboración de estrategias por parte de sus participantes, ha sabido atraer a todo tipo de personas, incluyendo a aquellas que se arrebatan y dejan al rey expuesto en unas pocas jugadas.

Los juegos de rol, conocidos masivamente en formato digital, pero creados en la década de 1960 e inspirados en un experimento de un sociólogo norteamericano, requieren de una constante y coherente toma de decisiones, que repercute directamente en el desarrollo de los personajes y, en consecuencia, de la historia misma. El primer juego oficial perteneciente a este género fue Dragons & Dungeons, que se publicó en el año 1974 en Estados Unidos; desde entonces, han gozado del suficiente éxito como para no perecer, a pesar de atraer a un público muy concreto, dispuesto a dedicarles decenas de horas.

Sin duda alguna, las personas y los animales debemos enfrentarnos constantemente a situaciones que nos exigen tomar decisiones para permitirnos avanzar; cuando trasladamos esta dinámica a los momentos de ocio, nuestros

logros resultan mucho más satisfactorios que los que obtenemos por medio del azar.

PRACTICA

Actividades para facilitar la toma de decisiones: Toma de decisiones y solución de problemas

Objetivos

Los estudiantes serán capaces de adquirir habilidades para:

- Tomar decisiones responsables.
- Seguir las etapas del proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.
- Analizar y criticar los mensajes de la publicidad.

Observaciones:

Se debe trabajar siguiendo el orden de presentación de estas actividades, ya que está diseñado para que el estudiante aprenda y practique paulatinamente el proceso de toma de decisiones en secuencias lógicas y ordenadas.

1. Decisiones fáciles y difíciles"

El/la profesor/a explica lo que es tomar una decisión sobre una situación concreta: A lo largo del día tomamos muchas decisiones, por ejemplo, cuando elijo qué ropa me pongo hoy, qué libros me llevo a clase, ¿voy a ir a jugar esta tarde después de hacer los deberes?, etc. En este momento la o el docente pide a los estudiantes que digan en voz alta algunas de las decisiones que toman habitualmente a lo largo del día, anotándolas en la pizarra.

Después explicará que algunas decisiones son fáciles de tomar y otras son difíciles, dependiendo de las circunstancias de cada persona, p. Ej. elegir entre un chicle de menta o fresa no entraña dificultad, pero decirle a una amiga o un amigo que no voy a su casa como habíamos quedado, puede ser más complicado, porque a lo mejor se enfada conmigo. Es decir, que al tomar decisiones hay que tener en cuenta las consecuencias de lo que elegimos.

2. A continuación el/la maestro/a explica que, para tomar bien una decisión, existen seis pasos fundamentales que hay que dar y los anota resumidos en la pizarra:

- Paso 1: Defino el problema o la decisión que debo tomar.

- Paso 2: Busco información: ¿Qué necesito saber antes de tomar una decisión? Debo conocer todas las opiniones, etc.
- Paso 3: Identifico alternativas: ¿Cuántos caminos puedo tomar?, ¿Cuántas soluciones diferentes existen?
- Paso 4: Pienso en las consecuencias y resultados: Tengo que pensar si la alternativa escogida es buena o mala, si me afecta a mí sólo o a mis amistades, a la familia, etc.
- Paso 5: Escojo la alternativa con mejores resultados y menos consecuencias negativas.
- Paso 6: Analizo la decisión tomada: ¿Estoy contento con ella?, ¿Qué he aprendido?

3. A continuación el profesorado divide la clase en grupos de tres o cuatro estudiantes y reparte una Hoja para que por grupo escriban las decisiones fáciles y difíciles.

TIEMPO	MATERIALES
Una sesión de 60'	Pizarra, Hoja para el estudiantes, Bolígrafo

2. "Fiesta de cumpleaños"

1. La profesora o el profesor propone en clase un ejercicio de toma de decisiones a realizar por toda la clase. Debe recordar los "Seis pasos fundamentales de la toma de decisiones" y tenerlo expuesto en algún lugar de la clase (pizarra, tablón de anuncios, etc.).

2. A continuación plantear la siguiente cuestión:

"Organización de la fiesta de cumpleaños". Vamos a organizar la fiesta de cumpleaños de Ana. Ana quiere invitar a su cumpleaños a toda la clase, pero su madre le ha dicho que debe decidir a qué amistades quiere invitar pues toda la clase no cabe en el comedor de casa. ¿Qué debe hacer Ana para solucionar este problema? El profesorado indica que deben seguir los pasos expuestos y tomar la decisión individualmente (y deja un tiempo para ello, pasando entre las mesas del estudiantes para ayudarlos a seguir los seis pasos).

3. La profesora o el profesor pide a diferentes alumnas y alumnos que expongan los pasos que han seguido y la alternativa que han escogido. Finalmente los compara con los pasos y decisiones correctas que a continuación se expone.

TIEMPO	MATERIALES
2 sesiones de 60': 1ª sesión, apartados 1 y 2 2ª Sesión, apartado 3	Hoja para el estudiantes

Seis pasos fundamentales para tomar una decisión.

- Paso 1: Definir el problema: ¿A quién va a invitar?
- Paso 2: Buscar información:
 - 1. ¿Quién quiere ir a su cumpleaños?
 - 2. ¿Cuántas personas pueden acudir a su casa?
 - 3. ¿Quién quiere Ana que vaya a su fiesta?
- Paso 3: Identificar alternativas:
 - 1. Invita a quien ella quiere, sin hacer caso a su madre.
 - 2. Invita al número de amigas y amigos permitidos por su madre, eligiendo quién puede ir. Explica a sus amistades que su madre solamente le permite que asistan un número razonable de amigas y amigos porque no caben en el salón.
 - 3. Suspende el cumpleaños porque se ha enfadado con su madre.
- Paso 4: Pensar las consecuencias:
 - 1. Si toma la 1º decisión, la consecuencia es que su madre se enfada y no la deja salir con los amigos.
 - 2. Si toma la 2º decisión, algunos/as de los compañeros/as se enfadan por no poder asistir y luego no la invitan a otros cumpleaños, pero los invitados no se enfadarán, su madre tampoco se enfada y Ana celebrará la fiesta.
 - 3. Si toma la 3º decisión, se enfada Ana, su madre y sus amistades porque no hay fiesta.
- Paso 5: Escoger la alternativa: (Volver al paso 3 donde están las decisiones): la decisión más acertada por sus consecuencias menos negativas es la decisión nº 2: "Invita al número de amigas y amigos que su madre dice, eligiendo quien debe ir y explica a sus amistades que su madre solo le permite que asistan un número razonable porque todos no caben en el salón de casa".
- Paso 6: Analizar la decisión: Después de haber tomado esta decisión y haber realizado la fiesta, Ana valora si se ha sentido contenta con el resultado y ha aprendido a tomar una decisión.

3. "Tomando decisiones saludables"

1. El/la docente divide la clase en grupos de cuatro o cinco alumnos/as, entre

los cuales deben elegir una persona como portavoz y otra como secretario. A continuación, presenta tres situaciones en las que el protagonista de la historia (Alex) debe decidir qué alternativa debe escoger para tomar una decisión responsable y saludable.

2. Se entrega a cada grupo una ficha con una situación concreta. Tras leerla, las alumnas y los alumnos deben escribir qué alternativas posibles existen, elegir la más adecuada y explicar por qué han elegido esa opción y no otra. La profesora o el profesor insistirá que la opción elegida debe ser la más saludable, siguiendo los seis pasos fundamentales de la toma de decisiones.

3. Cada grupo expone el análisis de su historia y las alternativas que tiene Alex para resolver cada situación, argumentándolas. El profesorado irá clarificando las alternativas que elige cada grupo, resaltando la importancia de tomar decisiones saludables.

Leer atentamente la situación que se os ha asignado y resolved el problema siguiendo "los seis pasos fundamentales para la toma de decisiones".

- **SITUACIÓN 1**

- Alex se marcha el fin de semana al pueblo de sus padres. El grupo de amigas y amigos decide dar una vuelta en bicicleta. Alex coge la bicicleta de su casa y al despedirse de su madre, ésta le dice que no debe ir por la zona de las vías del tren, ya que ésto es muy peligroso porque pasan trenes a gran velocidad. La pandilla da una vuelta por el pueblo y de pronto deciden dirigirse hacia las vías del tren. ¿Qué decide hacer Alex?, ¿sigue las indicaciones de su madre o va con sus amistades a las vías?.

-

- **SITUACIÓN 2**

El sábado por la tarde al salir del cine, Alex y Juan fueron de vuelta a casa. Por el camino encontraron a un antiguo compañero de la clase de Juan que les invitó a tomar unos refrescos y a fumar algún que otro cigarrillo. Juan dijo que estaba de acuerdo, pero Alex no lo tenía claro; no le apetecía nada ir con Juan y menos a fumar cigarrillos. ¿Qué puede hacer Alex, para que no le digan que es un "miedica" y no quedar mal con sus dos amigos?.

- **SITUACIÓN 3**

Alex ve en el recreo de su colegio que algunos alumnos/as mayores beben cerveza a escondidas y le ofrecen a alumnos/as más pequeños.

Alex no sabe lo que hacer, si decírselo a su madre y su padre, porque éstos se preocuparían, o decírselo a los/as profesores/as, pero tiene miedo de que los alumnos/as mayores tomen represalias contra él o no decirle nada a nadie. ¿Qué alternativas tiene Alex?, ¿qué es lo que decide hacer? ...

TIEMPO	MATERIALES
2 sesiones de 60'	Hoja para el estudiantes, papel y bolígrafo

4. Entender los anuncios

- 1. La o el docente pide a los estudiantes que recorten en casa todos los anuncios de tabaco y bebidas alcohólicas que encuentren en revistas, periódicos, etc. y los traigan a clase.
- 2. A continuación la profesora o el profesor divide la clase por grupos de cuatro o cinco alumnos/as y éstos agruparán los anuncios según los siguientes mensajes que pueden estar asociados al producto, como:
 - Practicar algún deporte
 - Tener buenas relaciones sociales: hacer más amigos/as, ligar más, etc.
 - Uso del tiempo libre: como divertirse más, poder hacer cosas diferentes, originales, etc.
 - Ser como los personajes famosos que anuncian el producto: futbolistas, corredores de motos y coches, actrices y actores, cantantes, etc.
 - El fomento de valores sociales: como la solidaridad, el cuidado del medio ambiente, etc.

3. El profesor pedirá al estudiante que expliquen la relación que hayan encontrado entre el producto que se anuncia y los mensajes que aparecen asociados.

Les ayudará a reflexionar sobre esta relación para que entiendan cómo la publicidad engaña y manipula con la intención de que se compre el producto anunciado, asociándolo a unos mensajes cuya información transmitida no es veraz, ni saludable, ni tiene valores positivos, etc.

TIEMPO	MATERIALES
Una sesión de 60'	Hoja para el estudiantes, papel y bolígrafo

5. La publicidad"

1. El profesorado dará a conocer cómo la publicidad muestra los aspectos positivos de un producto y obvia los negativos. Esto se consigue a través de la inclusión de mensajes ocultos en el anuncio, que no se ven a simple vista. p. Ej: En un anuncio de alcohol, nadie dice que es perjudicial para salud, sin embargo, sí lo asocian a situaciones divertidas y agradables, como que haces más amigos/as, te hacen sentir mayor, etc. La o el docente deja claro a los estudiantes que si en el anuncio de un producto (como el alcohol), dijeran que es perjudicial para la salud y que produce enfermedades mortales, nadie compraría ese producto.

2. La profesora o el profesor divide la clase en grupos de cuatro o cinco alumnos/as y reparte por grupo la Hoja para los estudiantes y un recorte de revista con anuncios de tabaco o de bebidas alcohólicas o incluso pueden analizar los anuncios que aparecen en la TV, previamente grabados.

Las alumnas y los alumnos deben extraer del anuncio, los mensajes que lo asocian a algo positivo y describir los efectos reales del producto, argumentando lo que tiene de verdad el anuncio y lo que tiene de engañoso, respondiendo a la Hoja para el estudiante que verbalmente expondrá el portavoz de cada grupo.

2. La o el docente debe concluir que cualquier producto publicitario está pensado para venderlo y para que el comprador lo consuma; de ahí que se asocien a mensajes o situaciones positivas, obviando las consecuencias reales del producto.

Producto anunciado

¿Qué mensajes positivos aparecen asociados al producto?

¿Cuáles son los efectos reales del producto anunciado?

¿Son verdad los mensajes positivos asociados al producto?

¿Por qué?

¿Por qué crees tú que los que venden el producto, intentan engañar al comprador?

TIEMPO	MATERIALES
Una sesión de 60'	Hoja para el estudiantes, Video de anuncios, Recortes de revistas

Objetivo específicos de prácticas 14: Identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización.

Objetivo específicos de prácticas 15: Conocer el proceso de la toma de decisiones como una serie de pasos que inicia con la identificación del problema

Temas cubiertos: 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4

LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA

La toma de decisiones.

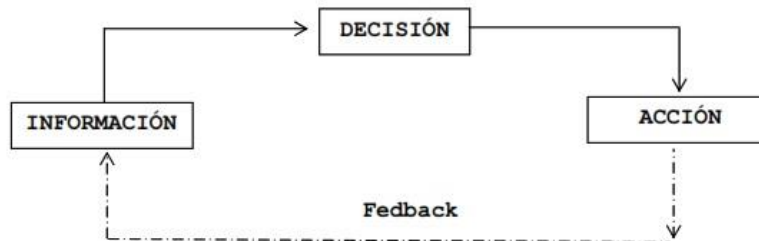
Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la

acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.



Menguzzato y Renau, (1991; pág 44)

Le Moigne define el término decidir como identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Etapas en el proceso de toma de decisiones

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:



Robbins, S.P. (1994; pág 157)

Paso 1.- La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios.

Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que

se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Paso 5.- El desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Paso 6.- Análisis de las alternativas.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Paso 7.- Selección de una alternativa.

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Paso 8.- La implantación de la alternativa.

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Paso 9.- La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

Criterios de la clasificación de modelos

1. Modelos objetivos y subjetivos. En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
2. Modelos analíticos y de simulación. Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
3. Modelos estáticos y dinámicos. Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
5. Modelos deterministas y probabilísticos. En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

Tipos de decisiones

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas.

Tipología por niveles.

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican

en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos:

a) Decisiones estratégicas (o de planificación). Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.

Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar.

b.- Decisiones tácticas o de pilotaje. Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.

c.- Decisiones operativas, adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas. Por ejemplo la asignación de trabajos a trabajadores, determinar el inventario a mantener etc.

Por tanto, vemos que existe una correspondencia entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico al cual se toman los distintos tipos de decisiones enunciados y el nivel de dificultad de dichas decisiones.

Tipología por métodos.

Esta clasificación se debe a Simon (1977) quien realiza una clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas.

Se entiende por decisiones programadas aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo el no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Es repetitiva porque el problema ocurre con cierta frecuencia de manera que se idea un procedimiento habitual para solucionarlo, por ejemplo cuánto pagar a un determinado empleado, cuándo formular un pedido a un proveedor concreto etc.

Lo fundamental en este tipo de decisiones no es la mayor o menor dificultad en decidir sino que se encuentra en la repetitividad y la posibilidad de predecir y analizar sus elementos componentes por muy complejos que resulten éstos.

Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método preestablecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida; por ejemplo, la decisión para una empresa de establecer actividades en un nuevo país. También se utiliza para problemas que puedan ocurrir periódicamente pero quizá requiera de enfoques modificados debido a cambios en las condiciones internas o externas.

Koontz y Wehrich, ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo dónde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultarán las decisiones.

Ambientes de decisión

Starr considera que una situación de decisión está formada por cinco elementos básicos:

- ✓ Estrategias. Cursos de acción o planes condicionales compuestos por variables controlables.

- ✓ Estados de la naturaleza. En general, los estados de la naturaleza son los sucesos de los que depende la decisión y en los que no puede influir apenas el decisor.
- ✓ Desenlaces o resultados S o n aquellos que tienen lugar al emplear una estrategia específica, dado un estado concreto de la naturaleza.
- ✓ Predicciones de probabilidad de que se produzca cada uno de los estados de la naturaleza.
- ✓ Criterio de decisión, que muestra el modo de utilizar la información anterior para seleccionar el plan a seguir.

La toma de decisiones resulta más sencilla cuanto mayor es la información de la que se dispone. Por ejemplo, si sabe el nivel que tendrá la demanda de un producto, es más sencillo decidir si construir una fábrica grande o pequeña que si sólo se sabe que puede ser de 150.000 unidades al año con una cierta probabilidad, o de 75.000 con otra probabilidad. En este ejemplo, los estados de la naturaleza son los distintos niveles que puede tomar la demanda.

El nivel de información determina el tipo de ambiente de la decisión. Según Perez Gorostegui los ambientes de decisión son los siguientes:

- 1.-Certeza: El ambiente de certeza es aquél en el que el decisor conoce con absoluta seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse.
- 2.-Riesgo: Es aquél en el que el decisor sabe qué estados de la naturaleza se pueden presentar y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse.
- 3.-Incertidumbre estructurada: Es aquél en el que se conocen los estados de la naturaleza, pero no la probabilidad de cada uno de ellos.
- 5.-Incertidumbre no estructurada: Aquél en el que ni siquiera se conocen los posibles estados de la naturaleza.

Para pasar de un tipo de ambiente a otro anterior es necesario obtener cierto grado de información porque cuanto mayor sea la información menor será la incertidumbre. En teoría de la decisión, al proceso de consecución de información, que, en algún caso, permite pasar de un ambiente a otro, se le denomina proceso de aprendizaje.

Ambiente de certeza: Criterios de decisión.

En la decisión en condiciones de certeza, o situaciones de previsión perfecta, el único problema es el número de variables que a nivel táctico presentan los

planes. Es el planteamiento típico de la búsqueda entre muchas alternativas de los métodos de programación matemática. Conocido el estado de la naturaleza que se va a presentar, el problema se reduce a valorar en términos económicos los diferentes desenlaces y elegir aquella estrategia que conduce al resultado más favorable. A modo de ejemplo citar las técnicas de optimización utilizadas en microeconomía.

La mayoría de los modelos de decisión tradicionales en la empresa se plantean en condiciones de certeza, suponiendo que los valores de las magnitudes utilizadas permanecerán inalterados en el tiempo. El problema radica pues, en medir el error cometido por dicha suposición.

Ambiente de riesgo: Criterios de decisión.

Como hemos mencionado anteriormente, el ambiente de riesgo es aquél en el que el decisor sabe qué estados de la naturaleza se pueden presentar y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse. Bajo estas condiciones un criterio de decisión aplicable es el denominado “criterio del valor monetario esperado”. Este criterio consiste en calcular el valor monetario de cada alternativa de decisión y elegir aquella que presenta un valor monetario máximo. El valor monetario de cada alternativa lo calcularemos:

$$\text{Valor monetario esperado} = \sum_{j=1}^n P_j D_{ij}$$

Donde P_j es la probabilidad de cada estado de la naturaleza j , D_{ij} es el desenlace de cada estado de la naturaleza j y la decisión o alternativa i . Una vez calculado el valor monetario esperado para cada alternativa optaremos por aquella que presente un valor mayor.

Ambiente de incertidumbre: Criterios de decisión.

En un entorno de tanta escasez de información como es el de incertidumbre ha de intervenir en gran medida la subjetividad. Si la incertidumbre se encuentra no estructurada, ni puede obtenerse mayor información, y ha de tomarse una decisión, ésta se basará, por tanto, en la mera intuición. Si la incertidumbre se encuentra estructurada, la decisión continúa incorporando una carga de subjetividad muy elevada, de modo que personas diferentes tomarían diferentes decisiones, dependiendo de su optimismo o pesimismo, de su aversión al riesgo o al fracaso, etc.

Criterios de decisión en ambientes de incertidumbre

Los principales criterios de decisión en un ambiente de incertidumbre estructurada son los siguientes:

1.- Criterio de Laplace, racionalista o de igual verosimilitud.

Parte del postulado de Bayes, según éste si no se conocen las probabilidades asociadas a cada uno de los estados de la naturaleza, no hay razón para pensar que unos tenga más probabilidades que otros, asignando a cada uno de ellos la misma probabilidad de ocurrencia. Una vez asignadas las probabilidades se calcula el valor monetario esperado para cada una de las alternativas o estrategias.

2.-Criterio optimista.

Es el criterio que seguiría una persona que, pensara que cualquiera que fuera la estrategia que eligiera, el estado que se presentaría sería el más favorable para ella. A este criterio también se le denomina criterio del maxi-max: se determina cuál es el resultado más favorable que puede alcanzarse con cada estrategia y después se elige la alternativa que corresponde al máximo de estos máximos. Cuando los resultados son desfavorables se utiliza el criterio del mini-min: Se determina cuál es el mejor resultado que puede obtenerse con cada estrategia (el menor) y posteriormente se elige aquella que corresponda al mínimo de los mínimos.

3.-Criterio pesimista, o criterio de Wald.

Es el que seguiría una persona que pensara que, cualquiera que fuera la estrategia que eligiera, el estado que se presentaría sería el menos favorable para ella. Si los resultados consecuencia de la decisión a adoptar son favorables para el decisor, el criterio a utilizar es el “maxi-min” es decir, el decisor escogerá para cada una de las alternativas el resultado más desfavorable, seguidamente de entre estos resultados escoge el máximo o lo que es lo mismo el mejor. Si los resultados consecuencia de la decisión a adoptar son desfavorables para el decisor, el criterio a utilizar es el “mini-max” o lo que es lo mismo, el decisor escogerá para cada una de las alternativas el peor resultado (el mayor), a continuación, entre estos resultados escoge el mejor resultado, que al tratarse de resultados desfavorables (por ejemplo costes), sería el más reducido.

4.- Criterio de optimismo parcial de Hurwicz.

Constituye un compromiso entre los criterios optimista y pesimista. Para su cálculo se introduce un coeficiente de optimismo (α) comprendido entre 0 y 1, y el complementario que sería el denominado coeficiente de pesimismo ($1 - \alpha$). El mejor de los resultados de cada estrategia se pondera con el

coeficiente de optimismo, en tanto que el peor de los resultados se pondera con el de pesimismo, sumándose los resultados de ambos productos. La alternativa a elegir según este criterio es aquella cuya suma de los resultados más y menos favorables debidamente ponderados sea la mejor.

5.- Criterio del mínimo pesar de Savage.

Este criterio de decisión es el que siguen aquellos que tienen aversión a arrepentirse por equivocarse. Formalmente, ha de partirse de la elaboración de la denominada matriz de pesares. Para ello debemos calcular lo que dejamos de ganar por no haber seleccionado en cada uno de los estados de la naturaleza la mejor estrategia. Así en cada uno de los estados de la naturaleza le restamos el mejor valor de las distintas estrategias correspondiente a dicho estado, así se iría construyendo la matriz de pesares o costes de oportunidad. Una vez construida dicha matriz, se seleccionaría el máximo valor de cada una de las estrategias y de estas el mínimo.

6.- Decisiones secuenciales. Árboles de decisión.

Anteriormente hemos analizado el caso en que el decisor toma una decisión única. Sin embargo, son muy frecuentes en la empresa los procesos en los que el decisor debe adoptar una secuencia de decisiones (decisiones posteriores dependientes de la decisión inicial), ya que una decisión en el momento actual puede condicionar y exigir otras decisiones en momentos del tiempo posteriores. En estos casos para ayudarnos a la toma de decisiones se utiliza una técnica denominada árbol de decisión.

Un árbol de decisión es un sistema de representación del proceso decisional en el que se reflejan las posibles alternativas por las que se puede optar y los resultados que corresponden a cada alternativa según cual sea el estado de la naturaleza que se presente.

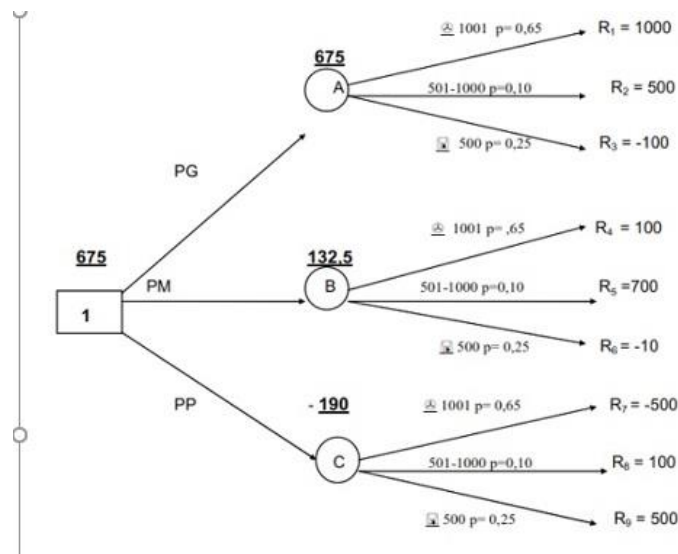
Todo árbol consta de nudos y ramas. Los nudos, también llamados vértices, representan situaciones en las cuales debe tomarse una u otra decisión (nudos decisionales), o el decisor se enfrenta a distintos estados de la naturaleza o sucesos aleatorios (nudos aleatorios). Las ramas, también denominadas aristas, que parten de los nudos decisionales representan alternativas de decisión; las que parten de nudos aleatorios representan posibles estados de la naturaleza, o sea sucesos que pueden pasar y entre los que no es posible elegir. Cuando se conocen las probabilidades de los diversos estados, éstas se reflejan sobre las ramas que les representan. Al final de cada camino (sucesión de aristas) se expresa el resultado que correspondería a esa sucesión de decisiones y sucesos.

Por convenio, los nudos decisionales se representan con cuadrados, en tanto que a los aleatorios se les representa con círculos. El primer nudo es siempre decisional, y representa la primera decisión que ha de tomarse.

Una vez diseñada la secuencia de decisión-acontecimientos que componen el árbol es necesario realizar unas operaciones de cálculo. En primer lugar en cada vértice de acontecimientos habrá que asignar a los distintos estados de la naturaleza sus respectivas probabilidades de aparición. En segundo lugar cada una de las posibles combinaciones de decisiones y acontecimientos dará lugar a un posible resultado que ha de ser evaluado, bien sea en términos de beneficio o coste.

La técnica de resolución (método de avance hacia atrás o Roll-back) se basa en ir determinando los valores monetarios esperados de cada punto aleatorio, empezando por los más próximos a los resultados que se sitúan al final del árbol donde terminan las aristas. El resultado se pondría encima del nudo aleatorio. En los nudos decisionales, se escogería el mejor de los valores de los distintos nudos aleatorios o decisionales situados al final de las ramas que parten de él. Y así hasta que se llega al nudo inicial. Tal vez un ejemplo sencillo ayude a comprender todos estos conceptos necesarios por otra parte para la construcción de un árbol de decisión.

Doña María del Carmen, propietaria de la bombonería “la invasión” hace sus pedidos a la empresa “amanolar”, distribuidora de los caramelos, bombones y demás golosinas comercializados por ella, al principio de cada mes. Dichos pedidos vienen siendo de un tamaño reducido, no obstante, y ante la próxima apertura de un colegio muy cercano a su establecimiento se está planteando la posibilidad de hacer un pedido de mayor tamaño. Ella estima que la probabilidad de que el número de niños que entren en su establecimiento al mes sea mayor o igual a 1001 es del 65%, entre 501 y 1000 es del 10% y que sea igual o inferior a 500 es del 25%. Si Doña María del Carmen decide realizar un pedido grande los resultados que obtendría serían: si el número de niños es mayor o igual a 1001 ganaría 1000 unidades monetarias, entre 501 y 1000 ganaría 500 u.m. y si fuera igual o inferior a 500 perdería 100 u.m. Si realiza un pedido de tamaño mediano ganaría 100 u.m. si el número de niños que van a su establecimiento es mayor o igual 1001, 700 u.m. si oscila entre 501 y 1000, perdiendo 10 u.m. caso de ser igual o inferior a 500. Finalmente si hiciera un pedido pequeño perdería 500 u.m. si el número de niños es mayor o igual a 1001, ganaría 100 u.m. si varía entre 501 y 1000, ganando 500 u.m. si es igual o inferior a 500. Para una mejor interpretación del árbol de decisión anterior hemos de tener presente las aclaraciones siguientes: PG : Pedido grande, PM : Pedido mediano, PP: Pedido pequeño.



A la vista del anterior árbol de decisión la secuencia de decisiones óptima que debe adoptar Doña María del Carmen sería hacer el pedido grande, sus beneficios estarán en función de lo que la naturaleza le depare, es decir, del número de niños que una vez abierto el nuevo colegio acuda a su establecimiento. Para llegar a la solución anterior hemos aplicado “el método de avance hacia atrás o roll- back”.

Referencias en la web : <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>

PRACTICA

Algunas sugerencias prácticas para la toma de decisiones

Sobreponerse al temor al fracaso y adoptar una disposición a asumir riesgos no puede limitarse a un acto de fe y voluntad. Esto puede apoyarse con la utilización de determinadas técnicas. Entre las técnicas sugeridas por especialistas se encuentran las siguientes.

- Establecer prioridades. Centrarse en las decisiones de mayor impacto, (el 20x80 de Pareto).
- Recopilar y analizar la mayor cantidad de información relevante posible. (antecedentes, experiencias anteriores, criterios de expertos).
- Aplicar el benchmarking. Analizar lo que hacen y cómo, los que han tenido éxito.
- Dividir un problema grande, en pequeños problemas.

- Generar la mayor cantidad posible de alternativas y separar la generación de ideas de su análisis y selección. (Estas son reglas básicas de la técnica de la tormenta de ideas, el brainstorming).
- Evaluar cada alternativa desde diferentes ángulos (criterios). Entre los criterios que se proponen están: aporte a los objetivos, tiempo requerido, costo, duración de sus efectos, impacto en el entorno, nivel de riesgo o probabilidad de ocurrencia.

Además, se recomiendan los siguientes comportamientos:

- No decida en caliente. Si es posible, tómese un tiempo prudencial para analizar la situación y las posibles decisiones.
- Escriba las opciones posibles. Lo que no está escrito es fácil olvidarlo; cuando lo escribimos, podemos recordarlo, mejorarlo, tenerlo presente; además, nos impulsa a decidir.
- Valore y anote las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas. Es el campo de fuerzas que planteó Kurt Lewin, y la técnica del P-N-I (Positivo-Negativo-Interesante) que propone De Bono, para el análisis creativo de alternativas.
- Mire al pasado. Contéstese: ¿Cómo me fue cuando decidí algo parecido?.
- -Piense en los cambios que pueden producirse en el entorno en un futuro cercano. Lo que fue exitoso en el pasado puede no serlo en el futuro, alerta Drucker.
- Piense en posibles escenarios. Se refiere a diferentes posibles tendencias en variables clave que podamos proyectar para un futuro cercano, donde van a operar las decisiones que tomemos.
- Prepare planes de contingencia. Responden a la pregunta: ¿Qué hacemos si sucede ?.
- Nunca se quede sin posibles acciones ante cambios imprevistos.
- Acepte las consecuencias. No piense: ¡Ojalá hubiese elegido otro camino!.
- Asuma los errores como una vía de aprendizaje

BIBLIOGRAFIA

1. Kabalen Donna, Marie y de Sánchez, Margarita. La lectura analítica crítica. México: Editorial Trillas.1998.
2. López Navia, Santiago. El arte de hablar bien y convencer, México: Editorial Planeta.1997.
3. Pongutá Urquijo, Silvia., Cruz Limón, Edmundo. Inteligencia Emocional. Editorial Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. ITESM.
4. Robbin, Sthepen. Comportamiento Organizacional. México: 1993.
5. Rodríguez Estrada, Mauro. Manual de Creatividad. México: Editorial Trillas. 1990.
6. Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la Creatividad. México: Editorial Pax. 1989.
7. Sferra Wright y Rice. Personalidad y Relaciones Humanas. México: Editorial Mc Graw Hill.
8. Smith, Frank. Comprensión de la lectura, México: Editorial Trillas. 1983.
9. Vargas, Gaby. La Imagen del Éxito, Editorial Mc Graw Hill.