





**UADY**

FACULTAD DE  
PSICOLOGÍA

**HABILIDADES DEL SUPERVISOR: PROGRAMA PARA EL  
DESARROLLO DE LÍDERES DESDE UN ENFOQUE EN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN PSICOLOGIA APLICADA EN EL ÁREA DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA  
LIC. EN PSIC. VANESSA IRENE PORTILLO PENICHE**

**DIRECTORA  
DRA. THELMA ELENA CETINA CANTO**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**SEPTIEMBRE 2016**



Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 329426 durante el periodo de agosto 2014 a julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con este trabajo terminal, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a los autores. Asimismo, declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún título profesional o el equivalente.

## **Agradecimientos**

Estudiar la Maestría en Psicología Aplicada en el área de Desarrollo Organizacional ha sido una experiencia enriquecedora y que me ha aportado mucho a nivel personal y profesional, culminando con la presentación de este trabajo terminal.

A lo largo de estos dos años de camino, muchas personas e instituciones contribuyeron a mi desempeño académico y al desarrollo de este trabajo, ya sea por medio de apoyo docente, emocional o económico, y merecen un espacio en esta sección de agradecimientos.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Yucatán y a la Facultad de Psicología por contar con programas de maestría de calidad como éste y por haberme aceptado como alumna para cumplir esta meta académica. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo económico brindado. A todos mis maestros, quienes con su experiencia me aportaron nuevos conocimientos durante las clases impartidas. De igual manera agradezco de manera especial a la Dra. Thelma Elena Cetina Canto, mi asesora de tesis, cuya experiencia, asesoría, orientación y paciencia hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradezco a toda mi familia; mis padres, hermanas y especialmente a mi madre Beatriz Peniche, por siempre motivarme a ser mejor y cumplir mis metas, apoyarme en momentos de estrés y recordarme la importancia de siempre creer en mi misma a pesar de los obstáculos del camino.

Por último, agradezco a mi novio por su amor, paciencia y apoyo durante estos dos años, cuando la maestría y la tesis ocupaban la mayor parte de mi tiempo. Gracias por creer en mí, acompañarme en el camino y celebrar conmigo mis logros personales, académicos y profesionales.

## CONTENIDO

Índice de Tablas .....	III
Índice de Figuras .....	IV
Resumen.....	1
Capítulo 1. Introducción .....	2
1.1. Características generales de la problemática o el caso que se abordó .....	2
1.2. Sustento teórico del abordaje .....	4
1.2.1. Justicia, confianza y legitimidad del líder. ....	4
1.2.2. El poder del supervisor y el liderazgo. ....	9
1.2.3. Estilos de Liderazgo según Daniel Goleman.....	12
1.2.4. Habilidades directivas, habilidades gerenciales y habilidades de supervisión. ..	17
1.2.5. Habilidades para una gerencia efectiva. ....	22
1.2.6. Habilidades directivas personales.....	24
1.2.6.1. Autoconocimiento y autoeficacia. ....	24
1.2.6.2. Manejo del estrés. ....	29
1.2.6.3. Creatividad y solución creativa de problemas. ....	36
1.2.7. Habilidades Interpersonales.....	44
1.2.7.1. Motivación laboral. ¿Cómo motivar a los demás? .....	44
1.2.7.2. Comunicación asertiva.....	51
1.2.8. Habilidades Grupales/Sociales. ....	59
1.2.8.1. Manejo de conflictos.....	60
1.2.8.2. Trabajo en Equipo.....	67
1.2.9. Modelo teórico de habilidades directivas. ....	74
1.2.10. ¿Por qué Desarrollo Organizacional?.....	77
Capítulo 2. Evaluación diagnóstica del problema o caso .....	78
2.1. Descripción del escenario .....	78
2.2. Instrumentos y/o estrategias utilizados .....	80
2.2.1. Fase Diagnóstica.....	80
2.2.2. Fase de Sensibilización.....	81
2.2.3. Fase de Aplicación de instrumentos y análisis de la información.....	82
2.2.4. Fase de Retroalimentación. ....	84
2.2.4.1. Sesión de Retroalimentación – Gerente de Planta. ....	84
2.2.4.2. Sesión de Retroalimentación General – Mandos Medios.....	88
2.2.4.3. Sesiones de Retroalimentación individual – Mandos Medios. ....	89

2.2.4.4. Sesión final de retroalimentación con la Gerencia y Dirección.....	92
Capítulo 3. Programa de intervención desarrollado.....	95
3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención.....	95
3.2. Objetivos del programa de intervención.....	100
3.2.1. Objetivo general.....	100
3.2.2. Objetivos específicos.....	100
3.3. Recursos utilizados.....	102
3.4. Procedimiento de aplicación.....	102
Capítulo 4. Propuesta de evaluación de los efectos.....	105
4.1. Resultados de la aplicación de instrumentos en el diagnóstico.....	105
4.2. Propuestas de evaluación y cambios esperados.....	106
Capítulo 5. Discusión.....	109
5.1. Relación intervención-cambios esperados.....	109
5.2. Sugerencias y conclusiones.....	114
Referencias.....	117
Apéndices.....	127
<i>Apéndice A.</i> Escala de Habilidades Directivas (Cetina, 2010) y Escala de Legitimidad (Cetina, 2010). .....	128
<i>Apéndice B.</i> Informe de Resultado Individual - Ej. Supervisor Departamento de Extrusión.....	130
<i>Apéndice C.</i> Carpeta de Trabajo “Diario del Líder”.....	132
<i>Apéndice D.</i> Cartas Descriptivas de las sesiones del taller.....	146
<i>Apéndice E.</i> Ejercicio Integrador Final. ....	196

## Índice de Tablas

Pág.

<b>Tabla 1</b>	<i>Características de los seis estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman (Fuente: Harvard Business Review, 2005. Lo que hacen los grandes líderes.).....</i>	16
<b>Tabla 2</b>	<i>Cuadro comparativo de habilidades directivas según distintos autores.....</i>	19
<b>Tabla 3</b>	<i>Comparación Grupos vs. Equipos.....</i>	68
<b>Tabla 4</b>	<i>Simbología de puntuaciones - Mandos medios.....</i>	85
<b>Tabla 5</b>	<i>Puntuaciones Instrumento Global por Área.....</i>	85
<b>Tabla 6</b>	<i>Principales causas de las puntuaciones identificadas por los mandos medios, ordenadas según frecuencia de mención.....</i>	91
<b>Tabla 7</b>	<i>Propuestas de cambio de los mandos medios clasificadas de acuerdo a si dependen de la empresa o de ellos mismos.....</i>	91
<b>Tabla 8</b>	<i>Puntuaciones medias de las habilidades de supervisión por área.....</i>	93
<b>Tabla 9</b>	<i>Relación de la teoría con las habilidades a incluir en el programa de intervención.....</i>	99

<b>Índice de Figuras</b>		<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i>	Habilidades básicas para la dirección.....	21
<i>Figura 2.</i>	Elementos del proceso de la comunicación. (Fuente: Palomo Vadillo, 2011).....	52
<i>Figura 3.</i>	Propuesta de modelo teórico de habilidades directivas basado en Mosley, Megginson y Pietri (2005) y Whetten y Cameron (2011).....	75
<i>Figura 4.</i>	Proceso de la fase diagnóstica.....	80
<i>Figura 5.</i>	Puntuaciones Instrumento Global – Comparación entre áreas.....	86
<i>Figura 6.</i>	Puntuaciones por cada variable – Ej. Área de Almacén.....	86
<i>Figura 7.</i>	Puntuaciones por variable – Ej. Supervisor área de Extrusión.....	87
<i>Figura 8.</i>	Puntuación más alta y más baja obtenida por los mandos medios en la variable de Instrumento Global.....	89
<i>Figura 9.</i>	Puntuaciones promedio obtenidas por el grupo de supervisores en cada tipo de habilidad de supervisión, identificadas por color según la simbología basada en la puntuación mínima esperada de 7.5.....	93
<i>Figura 10.</i>	Modelo de intervención para el desarrollo de habilidades de relaciones humanas.....	97
<i>Figura 11.</i>	Programa del Taller de Desarrollo de Habilidades de Relaciones Humanas.....	98
<i>Figura 12.</i>	Proceso de evaluación de efectos del programa de intervención.....	107

## Resumen

Partiendo de la necesidad de una organización del sector industria con respecto a las habilidades de sus supervisores de producción, se propone un proyecto de intervención con el objetivo de diagnosticar, retroalimentar y diseñar un programa de desarrollo de habilidades directivas, en función de los resultados del diagnóstico. Se parte de la premisa de que un jefe, para ser considerado líder por sus subordinados, debe mostrarse como legítimo, condición que su gente le otorga en tanto lo considera como un jefe capaz, es decir, con las habilidades necesarias para ocupar su puesto de jefe (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010). Se aplicó en la fase diagnóstica una Escala de Habilidades Directivas (Cetina, 2010), basada en la clasificación de habilidades para una gerencia efectiva de Mosley, Megginson y Pietri (2005), las cuales son habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades administrativas y habilidades de relaciones humanas; para medir la percepción de los trabajadores sobre sus supervisores, obteniendo así perfiles de los supervisores en cuanto a cada habilidad, información que posteriormente fue socializada con la gerencia y con los mandos medios participantes. A partir de los resultados del diagnóstico y de la retroalimentación con los supervisores, se concluyó que, de los cuatro tipos de habilidades, las habilidades de relaciones humanas representaron la mayor área de oportunidad. Para la fase de intervención, se propone un modelo de desarrollo de habilidades de relaciones humanas agregando las habilidades personales propuestas por Whetten y Cameron (2011), a partir del cual se diseñó un taller enfocado en desarrollar en los supervisores las habilidades personales y de relaciones humanas, consideradas prioritarias para un desempeño efectivo en la relación con sus subordinados. Por cuestiones de tiempo, tanto de la organización como de la realización de este trabajo, no se implementó la fase de intervención, sin embargo aquí se presenta la propuesta del taller de desarrollo de relaciones humanas, las cartas descriptivas de las sesiones, ejercicios y todo material que habría sido usado para el taller. Asimismo, se presenta una propuesta para la evaluación de los efectos de la intervención, proyectada a través de la puesta en práctica de las habilidades desarrolladas por medio de un plan de acción diseñado por los propios supervisores para resolver problemáticas laborales referentes a la relación con sus subordinados, el cual sería supervisado en sesiones de seguimiento posteriores al término del programa de intervención.

## Capítulo 1. Introducción

### 1.1. Características generales de la problemática o el caso que se abordó

La organización P, dedicada a la fabricación de bolsas de plástico, se encuentra en un proceso de consultoría con un despacho de recursos humanos. El servicio de consultoría brindado a la empresa se basa principalmente en el diagnóstico y formalización de procesos de recursos humanos, destacando aspectos estructurales; sin embargo, a través del proceso de elaboración de descriptivos de puestos, la gerencia manifestó interés por contar con mayor información sobre las habilidades y aptitudes de jefes y mandos medios, motivo por el cual se solicitó al despacho una evaluación que arrojara información sobre ellos en cuanto a estos rubros.

En reunión con el gerente de planta y el jefe de recursos humanos, éstos comentaron que su mayor preocupación radica en los mandos medios, mencionando que por lo general ascienden al puesto de supervisor aquellos operadores que ya cuentan con cierta antigüedad dentro de la organización o han demostrado tener gran capacidad técnica durante el tiempo que han laborado en la empresa; sin embargo, reconocen que la gran mayoría no demuestra tener el desempeño esperado en sus funciones de supervisión. Aunado a esto, el jefe de recursos humanos destaca que el departamento continuamente recibe quejas sobre los supervisores por parte de los trabajadores operativos, quejas que se relacionan con favoritismos y desigualdades, sobre todo al asignar turnos, cargas de trabajo y permisos; malos tratos y regañones en frente de los compañeros de trabajo, asimismo, se menciona la falta de capacitación, ya que no existe una programación de capacitación anual, ni para mandos medios ni para operativos.

La empresa, principalmente por conocer sus propios criterios de promoción (promover personas que se han formado por años dentro de la organización) y por la creación de perfiles y descriptivos de puesto realizados por el despacho, ya estaba consciente de que la gran mayoría de los mandos medios no cubría con el perfil formal de un supervisor, como puede ser la falta de habilidades de liderazgo, administrativas y de manejo de personal; a través de la evaluación realizada por el despacho a los mandos medios, se corroboró que, a pesar de que estos contaban con dominio técnico de la operación y los procesos, no cumplían

con las competencias y habilidades esperadas para el desempeño efectivo de un puesto de supervisor, el cual conlleva responsabilidades más complejas. La falta de estas habilidades puede conducir al entorpecimiento del desarrollo del área de producción en cuestión y de las personas a cargo del supervisor. A partir de esta información, en acuerdo con la gerencia, se decide trabajar con los mandos medios, empezando por realizar un diagnóstico que arroje información más fina en cuanto a las principales problemáticas y focos de interés compartidos por el gerente de planta y el jefe de recursos humanos. En este sentido, se establece que la problemática a abordar se enfoca en dos temáticas: a) las habilidades del supervisor, ya que desde la perspectiva de la gerencia los supervisores no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones y; b) la justicia con la que se relacionan con su personal ya que, desde la perspectiva de los trabajadores, existen situaciones injustas directamente relacionadas con ellos.

Se acordó con el gerente y el jefe de recursos humanos trabajar específicamente con los mandos medios del área de producción, no sólo porque esta área representa la columna vertebral de la organización debido a su giro comercial y es donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores; sino también debido a la cantidad de quejas por parte de los trabajadores y a sus altos índices de rotación y ausentismo, ya que se tiene que el promedio de rotación acumulada durante la primera mitad del año en curso es de 60%, es decir, que en lo que va del año, se ha ido más de la mitad del personal operativo contratado.

¿Por qué enfocar el presente proyecto en las habilidades y justicia del supervisor? La premisa que fundamentará la fase diagnóstica de este proyecto consiste en la idea de que no basta con ocupar un puesto formal de jefe, es decir contar con personal a cargo y tener el poder de mandar sobre ellos, ya que existen otras condiciones que deben estar presentes para que un supervisor pueda ser reconocido como un jefe efectivo. Estas condiciones implican que éste sea considerado como un jefe justo en el ejercicio de sus funciones y capaz, es decir, que demuestra que tiene las habilidades para desempeñar un puesto de autoridad. De esta manera, si sus subordinados perciben que estas condiciones están presentes, se puede decir que el supervisor se ha ganado una auténtica autoridad, lo cual le otorga legitimidad como jefe (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010). Gracias a la legitimidad la gente se siente más dispuesta a seguir las reglas de manera voluntaria, por la obligación que implica, en lugar de

hacerlo por temor al castigo o por obtener una recompensa. Esta propiedad es importante para el éxito de toda autoridad o institución ya que ayuda a tener influencia sobre los demás y su efectividad incrementa durante periodos de crisis y conflicto (Tyler, 2006).

De acuerdo a lo anterior, durante la fase diagnóstica se pretende medir y evaluar las percepciones del personal operativo con respecto a las condiciones necesarias de justicia y habilidades en sus supervisores. Posteriormente, la información obtenida del diagnóstico será la que guíe la dirección a seguir en la fase de intervención.

Es importante mencionar que el diagnóstico en sí mismo puede ser considerado como una intervención, ya que proporciona información a la organización sobre sí misma y sus procesos, a la vez que promueve en las personas una autoevaluación e introspección sobre sus propias fortalezas y áreas de oportunidad; este proceso interno puede impulsar por sí mismo que los individuos sean más conscientes de su comportamiento y actitudes, así como de las percepciones que los demás tienen sobre ellos.

## **1.2. Sustento teórico del abordaje**

### **1.2.1. Justicia, confianza y legitimidad del líder.**

La investigación teórica de la justicia sufrió un cambio a partir de los años 80 gracias a los estudios de la psicología social; de un enfoque casi exclusivo en la inequidad percibida en la distribución de recursos y beneficios económicos, se pasó a una investigación más integral, contemplando también el aspecto social implícito en la organización. Lo que guiaba esta nueva dirección era la noción de que la gente por lo general buscaba de manera más frecuente el satisfacer motivaciones relacionales, tales como la necesidad de sentirse valorado, respetado e incluido en importantes grupos sociales (Skitka, Bauman & Mullen, 2008). Por consiguiente, las investigaciones comenzaron a enfocarse más en cómo el comportamiento y toma de decisiones de los líderes y las autoridades afectaban el razonamiento de los subordinados acerca de la equidad y menos en resultados de distribución y los factores que los determinan (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992).

La justicia organizacional se considera un constructo de amplia importancia en las organizaciones debido a su relación con la equidad con la que son asignados y distribuidos

los recursos, recompensas y beneficios a los empleados, así como con la forma en que los superiores tratan a los trabajadores (Patlán Pérez, Flores Herrera, Martínez Torres y Hernández Hernández, 2014). En 1963, durante los estudios iniciales de Adams, éste afirmó que el trabajador aprecia si la situación de la organización es equitativa al comparar la relación entre sus contribuciones (esfuerzo, tiempo, formación, inteligencia, persistencia, etc.) a las metas colectivas, de una parte, y los beneficios que reciben, de otra, tanto él como las restantes personas del grupo al que pertenece (Gómez Dacal, 2006.) Adams (1963) declaró que la equidad no se refiere sólo a cuestiones de ser pagado lo justo por el trabajo realizado, el intercambio entre empleado y empleador no es percibido por el primero sólo como una cuestión económica, sino también se contempla una justicia relativa, la cual implica percepciones de equidad o inequidad.

El tema de la justicia en las organizaciones resulta importante debido a que las percepciones de los trabajadores sobre la equidad en las prácticas organizacionales provocan un impacto directo en el desempeño del trabajador y, por consiguiente, en los resultados de la organización. Puede establecerse que, cuando los empleados sienten que en su lugar de trabajo: se les trata de forma equitativa y respetuosa; se utilizan procesos organizacionales transparentes y justos; y se les provee de información acerca de cómo realizan sus tareas, aumentan las probabilidades de percibir un intercambio justo entre empleado y organización, es a través de esta percepción de intercambio social que emergen los comportamientos de Ciudadanía Organizacional (Rodríguez Montalbán, Salanova Soria y Martínez Lugo, 2014).

Mladinic e Isla (2002, p. 171) explican que “la justicia organizacional se centra en las percepciones de los individuos sobre qué constituye justicia y su reacción frente a situaciones injustas,... así como su evaluación de los resultados o de los procesos”. Otra definición proviene de Greenberg (1990), quien dice que la justicia organizacional es la percepción del empleado en cuanto a los juicios que hace en términos de si su situación de trabajo particular es justa. Tomando como base lo anterior, se puede entender a la justicia como un constructo subjetivo, ya que se basa en aquello que es percibido por los individuos. Rosario-Hernández y Rovira Millán (2007) comentan sobre la importancia de la percepción de los empleados sobre la justicia organizacional, debido a que esta puede tener efectos importantes en los logros de la empresa y en la conducta, actitudes y sentimientos de los

empleados. Esta percepción puede ser modificada al cambiar la justicia de alguna situación o simplemente al dar explicaciones adecuadas a lo que ocurre en la organización.

De acuerdo a lo mencionado previamente, resulta importante estudiar más de cerca las percepciones de justicia de los trabajadores acerca del trato que reciben de sus supervisores; ya que diversos estudios muestran que la justicia de los líderes puede crear intercambios sociales positivos (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002, como se citó en Tziner, Felea & Vasiliu, 2015).

Mladinic e Isla (2002) comentan que no se puede hablar sólo de una forma de justicia sino de varias de ellas, cada una con impacto diferente en las organizaciones. Estas tres dimensiones son: la distributiva (equidad con la que se distribuyen los bienes y recompensas), procedimental (imparcialidad en los procedimientos y políticas para la toma de decisiones) e interaccional (calidad del trato interpersonal). Rescatando aspectos importantes sobre la justicia interaccional, se tiene que ésta es un efectivo predictor de las reacciones hacia los supervisores y su inmediato clima laboral y juega así un papel importante para el establecimiento de un clima de confianza entre jefe y subordinado.

La confianza para algunos autores es un elemento crucial para el liderazgo efectivo; que los líderes cuenten con la confianza de sus trabajadores es algo crítico para construir relaciones interpersonales, para que se manifieste la iniciativa personal y la disposición a cooperar voluntariamente. La confianza en el supervisor y la confianza en la organización son dos maneras de dirigir la confianza; la confianza en la organización influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Tan & Lim, 2009; como se citó en Omar, 2011).

La confianza dentro de la organización es definida como el recurso relacionado con una fe recíproca en las intenciones y comportamientos de los demás (Wicks, Berman y Jones, 1999, como se citó en Fernández Sánchez y Junquera Cimadevilla, 2010). Se contemplan tres dimensiones: a) confianza global, esperar un juego limpio, sinceridad y empatía, b) confianza emocional, fe en que una persona no mienta a otros respecto de uno o traicione la confianza que se deposita en ella y c) fiabilidad, creer que se cumplirán las promesas, además

de que se respetarán los compromisos (Johnson-George y Swap, 1982, como se citó en Fernández Sánchez y Junquera Cimadevilla, 2010).

Para Gillespie y Mann (2004, como se citó en Yáñez, Loyola y Huenumilla, 2009) cuando las tareas son complejas e inestructuradas y se requieren altos niveles de interdependencia, cooperación y de compartir información, es especialmente necesario que los líderes realicen un esfuerzo por ganarse la confianza de sus colaboradores, en el caso que los líderes no logren crear en ellos un clima de confianza, tendrán dificultades para lograr éxito en los proyectos, ya que estos probablemente adoptarán comportamientos contra-productivos.

Según Blau (1964), la confianza surge a través del constante intercambio de beneficios entre las partes. A pesar de que la confianza es el elemento clave para mantener las relaciones sociales, los teóricos del intercambio social han ignorado el rol de la confianza en estas relaciones (Holmes, 1981). Un trato justo por parte de los supervisores transmite respeto al mostrar dignidad y auto-respeto hacia los subordinados, llevando al desarrollo de la confianza (Srikanth & Gurunathan, 2013).

Hablando de confianza, cabe recalcar que ésta se da como un intercambio entre dos partes, en este caso, entre el jefe y el subordinado, y representa un aspecto vital de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos. He ahí la importancia de contar con jefes que cuenten con las herramientas necesarias para crear esta confianza y la calidad de la relación con sus subordinados.

¿Por qué trabajar con jefes? Tomando en cuenta la importancia del comportamiento de los jefes y las relaciones que establecen con sus subordinados, resulta interesante poner mayor atención al concepto de liderazgo y la manera en que éste es percibido por los trabajadores. Las organizaciones exitosas llegan a serlo principalmente debido a personas clave que fungan como líderes. Tomando en cuenta que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier y Achua, 2011), se ponen de manifiesto dos puntos importantes: toda persona que ocupe un puesto en el cual cuente con personal subordinado puede y debe aspirar a ser considerado un líder y la influencia que el líder tiene sobre su gente es de vital

importancia para hacer que ésta actúe o modifique su comportamiento. Los líderes efectivos influyen en sus seguidores y los llevan a pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la organización, para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos, ya que si la organización logra sus objetivos y tiene éxito, también los trabajadores pueden verse beneficiados por este éxito. En este sentido, para que pueda darse un liderazgo efectivo, se toma a la influencia como elemento esencial para decir que hay liderazgo, ya que ésta determina el proceso de un líder para comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio (Lussier y Achua, 2011).

Cabe mencionar que, durante el presente trabajo se considera “jefes” a aquellos supervisores que por el puesto que ocupan, cuentan con personal subordinado (y son los participantes del proyecto realizado); sin embargo, el término “líder” se menciona como una característica a desarrollar, que representa un estado ideal al cual todo jefe puede aspirar y que depende también de la percepción particular que el subordinado atribuye a su jefe para considerarlo líder. En esta línea de ideas, se entiende que una persona puede ser jefe sin ser considerada líder o ser jefe y a su vez ser considerada líder por parte de su personal.

Un factor importante que influye en las percepciones de los trabajadores acerca de sus jefes y que los hace emitir juicios sobre qué tan buenos son como jefes o qué tan adecuados son para el puesto de autoridad que ocupan, es la idea de que cuentan con las habilidades y conocimientos que los hace merecedores de ser jefes. Se entiende que los subordinados son los principales actores en el proceso de construcción del liderazgo de sus jefes, ya que ellos son los que dotan a estos de autoridad real en cuanto los perciben como legítimos (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010). La legitimidad es una propiedad de toda autoridad o institución social que hace creer que ésta es apropiada, correcta y justa (Tyler, 2006); significa, en términos políticos, que la pretensión que acompaña a un orden político de ser reconocido como correcto y justo, esta fundamentada por buenos argumentos, por lo cual dicho orden político merece reconocimiento como tal. Pretender ser legítimo, se refiere a la garantía de una identidad determinada por vías normativas, la cual sirve para mostrar cómo o porqué la institución o, en este caso persona, es adecuada para emplear el poder que se le ha otorgado (Carrillo Prieto, 1985).

Según lo expresado anteriormente, es importante que los jefes cuenten con legitimidad para poder ser considerados líderes, que sus seguidores reconozcan su poder como jefes y permitan ser influidos por ellos. y por lo tanto He ahí la importancia de tomar en cuenta las percepciones de los trabajadores en cuanto a dos aspectos cruciales para considerarlos como líderes efectivos: que estos se demuestren capaces, es decir, con las habilidades necesarias para desempeñar el puesto que ocupan; y no menos importante, que sean considerados jefes justos en el ejercicio de sus funciones.

En resumen, además del rol que juega la justicia con la cual los jefes interactúan con su personal; la efectividad de los jefes como figuras de autoridad y su nivel de influencia sobre sus trabajadores depende de que sean percibidos como justos y apropiados para el puesto, es decir, capaces, por lo cual se torna importante que cuenten, no sólo con justicia al relacionarse con sus subordinados; sino también con las habilidades de supervisión requeridas y esperadas de ellos (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

### **1.2.2. El poder del supervisor y el liderazgo.**

Antes de describir ampliamente quién es el supervisor y cuál es su rol dentro de la organización, es importante identificar adecuadamente qué es la supervisión. Según Amundarain (2009), la supervisión es un proceso por medio del cual una persona poseedora de varios conocimientos y experiencias, acepta la responsabilidad de dirigir a otras personas con el fin de obtener resultados en común.

Un supervisor efectivo requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente, exige dedicación y perseverancia, por lo cual se vuelve necesario tener características especiales para cumplir esta misión. El supervisor apoya y vigila la coordinación de actividades de tal forma que se realicen de manera satisfactoria. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o fracaso de los programas y objetivos del área a su cargo (Nufio, 2010, como se citó en Montero Fernández 2011).

Como cultura general, el término “supervisor” proviene de dos vocablos que significan “sobre” y “ver”, aplicado a aquella persona que vigila a los trabajadores para que no suspendan su trabajo. Arias Galicia (1980) identifica seis roles propios del supervisor, los

cuales son: a) ser guía e instructor de sus subordinados, esto incluye enseñar cómo resolver situaciones problemáticas y saber cómo evitarlas; b) poner en práctica las ideas propias, o de sus superiores, las cuales no realiza directamente, sino que las ejecuta por medio de sus subordinados; c) miembro del grupo de trabajo de los supervisores de su propio nivel, esto quiere decir que el supervisor forma un grupo con sus subordinados en su propio nivel, los colaboradores de sus jefes y otros supervisores de su misma jerarquía; d) subordinado de su propio jefe y de otros en los niveles superiores; e) mediador entre sus subordinados y sus superiores; y f) ser el representante del patrón de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo que esté vigente en su momento.

Los supervisores tienen poder para aplicar sanciones y recompensas, que pueden emplear para que los subordinados cumplan las órdenes o instrucciones. Como autoridad, este poder también permite a un supervisor transferir a un empleado de un lugar a otro, asignarle deberes y carga de trabajo, demandarle la entrega de un trabajo en un tiempo específico. Con base en esto, si se dice que un supervisor es obedecido porque es el jefe, se hace referencia a que cuenta con dicha posición gracias a las normas de la organización, es decir, el supervisor siempre tiene el mando o la autoridad de derecho por el puesto que ocupa y se basa en la aceptación por parte de sus empleados de que las normas o reglas que rigen a la organización son legales y legítimas; y por lo tanto es una consecuencia lógica que reconozcan el derecho del supervisor a dar órdenes siguiendo esas reglas. El escenario ideal se presenta cuando el supervisor tiene, además de la autoridad de derecho, la autoridad proveniente de la organización informal, lo cual lo hace un líder. El líder es entonces un guía de su grupo de trabajo cuya influencia proviene de sus propios subordinados (Arias Galicia, 1980).

Los supervisores no tienen una tarea fácil, en la actualidad, estos enfrentan diversos retos gracias al ritmo cambiante de las organizaciones, entre estos se encuentran el tratar con una fuerza de trabajo más diversa, el mayor énfasis en el desempeño de su equipo de trabajo, hacer frente a una tecnología creciente, ajustarse a los cambios ocupacionales e industriales, superar los desafíos globales, mejorar la calidad y la productividad, perfeccionar el comportamiento ético y tener la capacidad para responder a las crisis (Mosley, Megginson y Pietri, 2005).

Sin embargo, es importante señalar que el mayor reto de los supervisores se encuentra en las relaciones que mantienen con su equipo de trabajo. Al hablar sobre supervisores y la relación con sus subordinados, invariablemente se habla también sobre liderazgo. Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. Este enfoque afirma que líderes y seguidores cuentan con un estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998, como se citó en Nader y Castro Solano, 2010).

Las teorías implícitas de liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes deben comportarse para considerarlos como tales y qué se espera de ellos. Con base en lo anterior, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder, ya que una persona es reconocida como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo (Lord & Maher, 1991, como se citó en Nader y Castro Solano, 2010). Las investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes, este proceso de categorización identifica la coincidencia de un prototipo ideal codificado en la memoria con las conductas efectivas observadas. La categorización inicial está ligada a un determinado estímulo (una conducta, un evento, una persona) que luego guía el procesamiento de la información posterior. Una persona es catalogada como líder en función de este prototipo abstracto codificado en la memoria de largo plazo que permite economizar recursos cognitivos para el funcionamiento cotidiano. En otras palabras, se puede considerar a alguien como líder y como merecedor de ocupar una posición de autoridad cuando, en primer término, existe un ajuste entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores, en este caso los seguidores. En este sentido puede entenderse que si el seguidor tiene la idea implícita de que su supervisor debe ser una persona experta en los procesos técnicos o que debe saber relacionarse efectivamente con sus subordinados y estas condiciones no se cumplen, difícilmente lo aceptará como líder; de igual manera cuando el seguidor se basa en los resultados de acontecimientos salientes del líder, a saber sus éxitos y fracasos-efectividad (Nader y Castro Solano, 2010).

Es aquí donde entran en juego lo que Lussier y Achua (2011) denominan el poder experto y el poder personal, y que todo líder debe aspirar a tener, ya que el poder que te da la posición formal no basta por sí solo. El poder personal se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder, ya que éstos deben consentir la influencia gobernante de los líderes para que la organización tenga éxito; a su vez, el poder experto se basa en la habilidad y conocimiento poseídas por el líder con respecto a su área de trabajo, quien tiene poder experto, generalmente tiene poder personal y cuenta con mayor probabilidad de ser respetado. Siguiendo esta línea de ideas, si el supervisor no se muestra como una persona capaz y efectiva, menos probable será que los seguidores acepten su autoridad, es decir que acaten las órdenes o se dejen influenciar por él. Esto deja de manifiesto la importancia de las percepciones del personal sobre sus supervisores, ya que de éstas depende el tipo de relación que se establezca entre supervisor y subordinado.

En cuanto al liderazgo y el comportamiento del líder, existen diversas teorías y clasificaciones sobre el liderazgo que describen a fondo las características de muchos tipos de líderes dependiendo de sus actitudes y conductas principales en relación con sus subordinados y su proceso de toma de decisiones. A continuación se presenta la clasificación de estilos de liderazgo propuesta por Daniel Goleman, por considerarla más actual, completa, dinámica e integral.

### **1.2.3. Estilos de Liderazgo según Daniel Goleman.**

Como se comentó en el apartado anterior, para el presente trabajo se decidió usar la clasificación de estilos de liderazgo de Daniel Goleman debido a que tiene como base las competencias emocionales de la inteligencia emocional, creando así un amplio rango de inclusión en lo que se refiere a estilos de liderazgo, ya que maneja estos como situacionales y dinámicos, es decir, un líder puede demostrar distintos estilos en diversas situaciones. Se considera que los líderes más efectivos son aquellos que son capaces de adaptar su estilo de liderazgo según lo requiera la tarea o situación de la empresa, es decir, todos los estilos son necesarios y es tarea del líder tener la capacidad de escoger en cada momento el que más se ajuste a las circunstancias.

Seis estilos de liderazgo fueron identificados a partir de las investigaciones de Daniel Goleman (2005) con más de 3,800 ejecutivos de organizaciones; estos estilos son: coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático o participativo, ejemplar y formativo. A continuación se describen las características más importantes de cada estilo.

**Líder coercitivo:** enfocado principalmente en los resultados y en la consecución de los objetivos en el menor tiempo posible. Existe poca flexibilidad y las personas pueden sentir que no se les respeta y que sus ideas no son escuchadas. El sentido de responsabilidad desaparece, las personas no actúan por iniciativa propia ya que no se sienten “dueños” de su trabajo, están desmotivados y no saben cómo su trabajo encaja en la misión de la organización. La falta de una visión lleva a una pérdida de claridad y compromiso, dejando a las personas ajenas a su propio trabajo. La frase que resume a este tipo de líder en su relación laboral es “haz lo que te digo”. Puede ser considerado el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones.

Debe usarse con extrema cautela y en las pocas situaciones en que es necesario, como por ejemplo en momentos de crisis, durante una recuperación o ante un cambio importante en la organización. Sin embargo, si un líder depende únicamente de este estilo o continúa utilizándolo una vez que la urgencia haya pasado, a largo plazo el impacto será negativo.

**Líder orientativo:** considerado un visionario que motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo encaja en el “gran panorama” que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo entienden que su trabajo importa y saben por qué, este estilo también maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización, así como también define los estándares que hacen funcionar en la realidad su visión. Cuando da retroalimentación sobre el desempeño, tanto positivo como negativo, está determinado si el desempeño de la persona está ayudando a conseguir la visión. Los estándares de éxito son claros para todos. Un líder orientativo es flexible y otorga a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. La frase que resume a este tipo de líder en su relación laboral es “ven conmigo”; y funciona bien en casi cualquier situación, particularmente cuando la organización se mueve sin rumbo y se necesita una visión a largo plazo.

Líder afiliativo: gira en torno a las personas, el líder valora a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos, se esfuerza para que sus empleados estén felices y la relación entre ellos sea armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente una fuerte lealtad. Tiene un efecto positivo sobre la comunicación ya que las personas se sienten con libertad para compartir ideas e inspiración. La flexibilidad aumenta ya que este líder no impone restricciones innecesarias sobre cómo el empleado debe hacer su trabajo. Los líderes afiliativos tienden también a dar retroalimentaciones positivas y a cultivar el sentido de pertenencia. La frase que los resume mejor en su relación laboral es “las personas son lo primero”.

Por lo general, tiene un impacto positivo; sin embargo, los líderes deben emplearlo particularmente cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o crear más confianza. A pesar de sus beneficios, no debe ser usado de forma única, sino preferentemente en conjunción con el orientativo.

Líder democrático o participativo: permite que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo, asimismo, incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta. Quienes trabajan en un entorno participativo tienden a ser más realistas acerca de qué pueden hacer y qué no. La frase que resume a este tipo de líder en su relación laboral es “¿qué piensas tú?”

Es más efectivo cuando el líder tampoco sabe cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientación de empleados capaces. Asimismo, el estilo participativo también es efectivo para generar nuevas ideas que ayuden a materializar la visión.

Líder imitativo o ejemplar: establece estándares altos de desempeño y los ejemplifica, su deseo es hacer todo lo mejor y más rápido posible, exigiendo que los demás cumplan con estos criterios. A las personas con bajo desempeño les exige más y si no cumplen con las expectativas, puede reemplazarlos con gente más capaz. Este estilo puede destruir el clima del equipo ya que los empleados se sienten abrumados por las exigencias del líder, para quien las normas de trabajo pueden estar claras pero no siempre las explica con claridad a los

demás. Las personas pueden sentir que el líder no confía en ellas, el trabajo se vuelve rutinario y aburrido para los empleados. La frase que resume a este tipo de líder en su relación laboral es “haz como yo, ahora”.

De igual manera, no existe retroalimentación sobre el trabajo, las personas no saben cómo reaccionar cuando el líder se ausenta ya que se han acostumbrado a trabajar con el experto. El estilo imitativo finalmente conduce a un bajo compromiso porque las personas no sienten estar trabajando por un objetivo en común. Sin embargo, puede ser efectivo cuando se cuenta con empleados motivados, muy competentes y que necesitan poca dirección.

Líder formativo o capacitador: Ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad, ligándolos a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a largo plazo y les ayuda a crear un plan para lograrlos, esto por medio del establecimiento de acuerdos con respecto a su rol y responsabilidades, dando asimismo mucha orientación y retroalimentación. Sabe delegar, ya que da a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que éstas no se harán con rapidez, por lo cual está dispuesto a tolerar mayores problemas a corto plazo si esto significa una experiencia de aprendizaje duradera. El impacto de este estilo sobre el clima laboral es altamente positivo, ya que la flexibilidad y el compromiso incrementan, las personas saben qué se espera de ellos, sienten que el líder confía en ellos y se sienten con libertad para experimentar. La frase que resume a este tipo de líder en su relación laboral es “intenta esto”.

El estilo formativo funciona mejor cuando las personas se encuentran listas y abiertas a aprender o intentar cosas nuevas, cuando son conscientes de sus fortalezas y áreas de oportunidad y desean mejorar su desempeño para su propio progreso.

A continuación, en la Tabla 1, se pueden observar las características principales de los seis estilos de liderazgo, incluyendo en qué situaciones funcionan mejor y su impacto sobre el clima de la organización:

**Tabla 1.**

*Características de los seis estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman (Fuente: Harvard Business Review, 2005. Lo que hacen los grandes líderes.)*

	<b>Coercitivo</b>	<b>Orientativo</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Ejemplar</b>	<b>Formativo</b>
Modus Operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”	“Las personas son lo primero”	“¿Qué piensas tú?”	“Haz como yo, ahora”	“Intenta esto”
Competencias de la IE	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Cuándo funciona mejor	Para transformación o empleados problema	Brindar una visión nueva u orientación clara	Sanar desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Como se puede apreciar en las descripciones de los estilos y en la Tabla 1, los líderes no pueden emplear solo un estilo de manera única, ya que diferentes estilos de liderazgo pueden emplearse y combinarse en diversidad de situaciones según se requiera. Los líderes que han dominado cuatro o más estilos – sobre todo los estilos: orientativo, participativo, afiliativo y capacitador – tienen el mejor clima y el mejor desempeño medido por los resultados de negocio. Sobre todo, los líderes más efectivos son capaces de cambiar estilos con flexibilidad y cuando haga falta.

Habiendo creado un contexto teórico sobre el liderazgo, es también importante profundizar en el tema de las habilidades directivas, es decir, qué son y cuáles son las habilidades con las que debe contar una persona en posición de autoridad y con gente a cargo para ser considerado un líder, las cuales en consecuencia, lo llevan a desarrollar un estilo particular de liderazgo.

#### **1.2.4. Habilidades directivas, habilidades gerenciales y habilidades de supervisión.**

La literatura acerca de las habilidades con las que debe contar un buen líder es extensa y variada, ya que diversos autores manejan términos diferentes para referirse a éstas y realizan clasificaciones según distintos criterios. Cabe mencionar, que diversos autores utilizan el término de habilidades directivas, habilidades gerenciales o habilidades de supervisión; sin embargo, cuentan con coincidencias en la manera en que las clasifican. Con fines de mostrar dicha amplitud teórica, a continuación se presentarán diferentes clasificaciones.

Antes que nada resulta importante definir qué son las habilidades, que según Cañedo Iglesias y Cáceres Mesa (s.f.), se refieren a la capacidad del hombre para hacer uso de sus conocimientos tanto a nivel teórico como práctico, mostrando dominio sobre un sistema complejo de actividades en aspectos psíquicos, lógicos y prácticos para una adecuada regulación de dichas actividades. Es decir, la habilidad se traduce como el conocimiento en acción. También destacan que las habilidades pueden ser adquiridas y desarrolladas por medio de la práctica a lo largo del tiempo y no existen de manera aislada sino que forman parte de un sistema integral. Bateman y Snell (1999, como se citó en Ferrer y Clemenza, 2006) argumentan que las habilidades son capacidades particulares que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Pérez y Rosales (1997; 1977, como se citó en Ferrer y Clemenza, 2006) refieren tres tipos de habilidades: 1) las habilidades técnicas, que se representan por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada; implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y puede obtenerse por medio de la educación formal o a través de la experiencia; 2) habilidades humanas o sociales, las cuales están relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales, se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas a nivel individual o grupal, entenderlas y motivarlas; aquí entra en juego la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria; 3) habilidades conceptuales o intelectuales, referidas a la capacidad para ver a la empresa como un todo, coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades, percibir a la organización de

manera sistémica, reconociendo sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan positiva o negativamente a la organización

Madrigal Torres (2009) habla de habilidades directivas y presenta una larga lista, en la cual se incluyen las habilidades técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales. Muchas de estas cuentan en sí mismas con una subclasificación e incluso pueden agruparse para referirse a un tipo de habilidad específico; sin embargo, a manera simplificada comenta que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011), se basan en un sistema de organización para las habilidades de liderazgo y administración, “Sistema de valores en competencia”, a partir del cual contemplan que las habilidades directivas caen dentro de cuatro grupos o categorías, es decir, para poder ser un directivo eficaz, los individuos deben ser competentes en 1) habilidades de clan, para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones; 2) habilidades de adhocracia, para administrar el futuro, innovar y promover el cambio; 3) habilidades de mercado, para competir efectivamente y administrar las relaciones externas; y 4) habilidades de jerarquía, para mantener el control y la estabilidad (manejo del estrés, etc.). A su vez, estos autores presentan un modelo de habilidades directivas esenciales, las cuales se clasifican en personales, interpersonales y grupales. Las personales incluyen la solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés y desarrollo de autoconocimiento; las interpersonales incluyen el manejo del conflicto, la motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia; y por su parte, las grupales incluyen el facultamiento y delegación, la dirección hacia el cambio positivo y la formación de equipos eficaces.

Robbins y Coulter (2006) comparten el enfoque de Robert Katz, llamándoles habilidades gerenciales, las cuales son tres básicas. Las habilidades técnicas, referentes al conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales; habilidades humanas, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien

con otras personas, ya sea de manera individual o grupal y; las habilidades conceptuales, las cuales se utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

Puchol (2010), clasifica sus tres grandes categorías: 1) comunicación, en la cual se incluye la comunicación interpersonal, la dirección de reuniones, atención de quejas, la asertividad y la negociación; 2) decisión, en la cual se encuentra la toma de decisiones, creatividad e introducción del cambio y 3) gestión, en la cual se incluye el liderazgo, la motivación de los colaboradores, la gestión de proyectos, gestión del tiempo, manejo del estrés, delegación, manejo de conflictos, dirección de equipos de trabajo. Esta clasificación parece menos estructurada o puntual que las mencionadas anteriormente; sin embargo, contempla las mismas habilidades.

A continuación, se presenta la tabla 2, la cual presenta una comparación entre las clasificaciones de las habilidades directivas según diversos autores:

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de habilidades directivas según distintos autores (Fuente: Elaboración propia).*

<b>Autor (es)</b>	<b>Denominación</b>	<b>Clasificación</b>
Pérez y Rosales(1997; 1977, como se citó en Ferrer y Clemenza, 2006)	Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades Técnicas (aplicar el conocimiento técnico).</li> <li>2. Habilidades humanas o sociales (trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas).</li> <li>3. Habilidades conceptuales (ver a la empresa de manera sistémica, como un todo).</li> </ol>
Soria (2004)	Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades técnicas (conocimientos y competencias para usar métodos, equipos, técnicas).</li> <li>2. Habilidades administrativas (planeación, organización, dirección y control para el logro de objetivos).</li> <li>3. Habilidades Humanas (conocimiento y comprensión de los subordinados, sus actitudes, opiniones y sentimientos).</li> </ol>
Mosley, Megginson y Pietri (2005)	Habilidades para una Gerencia efectiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades Conceptuales (análisis e interpretación lógica de la información).</li> <li>2. Habilidades de Relaciones Humanas (interacción efectiva con los demás).</li> <li>3. Habilidades Administrativas (coordinación, orden, uso efectivo de recursos).</li> <li>4. Habilidades técnicas (capacidad y conocimiento técnico y de procesos).</li> </ol>
Robbins & Coulter (2006)	Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades técnicas (conocimientos, técnicas, competencia).</li> <li>2. Habilidades humanas (trabajar bien con otros).</li> <li>3. conceptuales (análisis de situaciones complejas).</li> </ol>
Madrigal Torres (2009)	Habilidades Directivas	Habilidades técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales.

Puchol (2010)	Habilidades directivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación (comunicación interpersonal, dirección de reuniones, atención de quejas, asertividad y negociación).</li> <li>2. Decisión (toma de decisiones, creatividad, introducción del cambio).</li> <li>3. Gestión (liderazgo, motivación de colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, manejo del estrés, delegación, manejo de conflictos, dirección de equipos de trabajo).</li> </ol>
Whetten y Cameron (2011)	Habilidades Directivas	<p><i>Sistema de Valores en Competencia (4 categorías)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades de clan (relaciones interpersonales efectivas).</li> <li>2. Habilidades de adhocracia (Innovación y promoción del cambio).</li> <li>3. Habilidades de mercado (Competencia efectiva).</li> <li>4. Habilidades de jerarquía (Control y estabilidad).</li> </ol> <p><i>Modelo de habilidades directivas esenciales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personales (solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés y desarrollo de auto-conocimiento).</li> <li>2. Interpersonales (manejo del conflicto, la motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia).</li> <li>3. Grupales (Facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo y formación de equipos eficaces).</li> </ol>

Como se puede observar en la tabla anterior, en la última década distintos autores han conceptualizado y clasificado a las habilidades directivas de diversas maneras; sin embargo, a pesar de la diferencia en los nombres asignados o en la manera de agruparlas, todos cuentan con puntos coincidentes y de esta manera se observa que las habilidades técnicas, conceptuales y de relaciones interpersonales siempre están presentes. Como establecen Bateman y Snell (1999, como se citó en Ferrer y Clemenza, 2006), mencionando que estos tres tipos de habilidades constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.

Prestando mayor atención a las habilidades de relaciones interpersonales, se tiene que Mosley, Megginson y Pietri (2005) las llaman habilidades de relaciones humanas, Soria (2004) y Robbins y Coulter (2006) habilidades humanas, Madrigal Torres (2009) menciona habilidades interpersonales y sociales, de las cuales destaca la importancia de la comunicación y saber ser líder de un equipo de trabajo, y Whetten y Cameron (2011) hablan de habilidades de clan, en la cual se puede incluir su clasificación posterior de habilidades interpersonales, como manejo de conflicto, motivación y comunicación. En cuanto a la amplia clasificación hecha por Puchol (2010), a pesar de no estar tan especificada, se puede observar que en la categoría de gestión se concentran la mayoría de las habilidades, tanto interpersonales, como administrativas y conceptuales, mientras que la comunicación tiene su propia categoría.

En conclusión, a pesar de las diversas clasificaciones y modos de agrupación de los autores acerca de las habilidades directivas, la mayoría de ellas coinciden en la presencia de

tres tipos de habilidades esenciales que deben estar presentes siempre, estas son las habilidades técnicas, conceptuales y de relaciones humanas. Asimismo, se observa cómo algunos autores, como Puchol (2010), crean nuevas categorías en las cuales incluyen habilidades que pertenecen a una o más de las tres habilidades esenciales mencionadas anteriormente; mientras que otros, como Whetten y Cameron (2011), prefieren clasificarlas siguiendo un criterio de nivel de relación con uno mismo, con los demás y a nivel grupo.

Sin importar las distintas maneras de agrupación o interrelación de los tipos de habilidades directivas, es importante destacar que cualquier clasificación puede ser correcta dependiendo de la perspectiva desde la cual se desee abordar el tema.

En particular, la importancia de las habilidades humanas se puede visualizar fácilmente en el siguiente diagrama (Ver Figura 1):

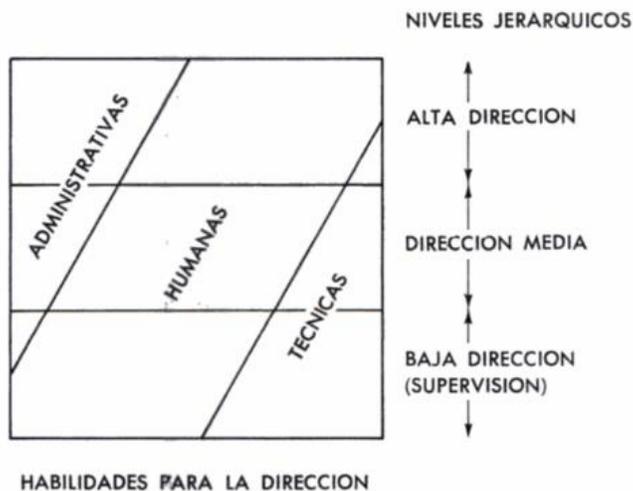


Figura 1. Habilidades básicas para la dirección. (Fuente: Soria, 2004)

Como puede observarse, a mayor nivel jerárquico las habilidades técnicas se vuelven menos necesarias mientras que las administrativas adquieren mayor importancia cuando la planeación, organización y control crecen en relevancia. Sin embargo, las habilidades humanas son importantes en todos los niveles, por lo que es seguro decir que constituyen el elemento catalizador de la efectividad administrativa ya sea a nivel supervisión, jefatura, gerencia o dirección (Soria, 2004).

### **1.2.5. Habilidades para una gerencia efectiva.**

Para efectos del presente proyecto de intervención, en la fase diagnóstica de recolección de información se tomarán en cuenta las cuatro habilidades para una gerencia efectiva propuestas por Mosley, Megginson y Pietri (2005), ya que esta clasificación teórica es en la cual se basa el instrumento Escala de Habilidades Directivas (Ver Apéndice A) diseñado por Cetina, Ortega y Aguilar (2010), el cual se aplicará en la fase diagnóstica de este proyecto. Asimismo, esta clasificación contempla los tipos de habilidades básicas, añadiendo la administrativa, y manteniendo los autores el enfoque hacia el nivel de supervisión, nivel al cual se trabajará durante el proyecto. Estas son consideradas habilidades básicas que necesitan los gerentes para desempeñar las funciones administrativas y los roles gerenciales de una manera más efectiva.

Los cuatro tipos de habilidades se presentan a continuación:

*Habilidades Conceptuales.* Se refieren a la capacidad para adquirir, analizar e interpretar la información de una manera lógica. En este sentido, todo supervisor requiere entender los ambientes en los cuales se desenvuelve, así como los efectos de cómo los cambios en estos ambientes pueden afectar a la organización. Se puede entender como “contemplar el gran panorama”.

*Habilidades de Relaciones Humanas.* Consiste en la capacidad para entender a los demás y poder interactuar con ellos de manera efectiva; estas se requieren principalmente al desempeñar funciones de liderazgo ya que implica la comunicación con los empleados, así como saber motivarlos, dirigirlos, capacitarlos, dotarlos de autoridad y ayudarlos. Este tipo de habilidades son muy importantes especialmente con grupos y para los supervisores, quienes son los que usan la mayor parte de su tiempo en contacto directo con su personal.

Con respecto a las habilidades de relaciones humanas, se añade lo expresado en Huerta y Rodríguez (2006) al hablar sobre la inteligencia interpersonal, la cual definen como el conjunto de habilidades para entender a otras personas, sus motivaciones y su forma de trabajar, ésta también nos ayuda a saber cómo trabajar de manera cooperativa con los demás. No se limita a las habilidades políticas o cualidades sociales, sino que incluye una amplia gama de aptitudes interpersonales, entre las cuales se encuentran: a) comprender a los demás,

b) expresar ideas con claridad, c) determinar sus necesidades, d) intercambiar información, e) influir en los otros, f) resolver conflictos, g) trabajar en equipo y h) cambiar de rumbo.

*Habilidades Administrativas.* Les permiten a los supervisores usar sus demás habilidades de manera efectiva para desempeñar sus funciones. Incluyen la capacidad para establecer y seguir políticas y procedimientos, así como gestionar documentos de manera ordenada; infunden coordinación, orden y acción a las tareas, ayudando a que las personas logren que las cosas sucedan.

*Habilidades Técnicas.* Incluyen la capacidad para entender y supervisar de manera efectiva los procesos, prácticas o técnicas específicas que se requieren para desempeñar determinadas tareas. Es vital para los supervisores contar con estas habilidades para vigilar que las operaciones diarias se realicen de manera efectiva, con frecuencia deben enseñar a los empleados como realizar una tarea específica y mostrarles cómo saber que un trabajo se ha realizado de la manera adecuada.

Los cuatro tipos de habilidades forman la base para una gerencia efectiva, sin embargo, es importante mencionar que la combinación de estas depende del nivel gerencial, en este caso el de supervisión, y las situaciones particulares que puedan tener lugar. A nivel supervisión se tiene que los individuos deberían contar con un mayor desarrollo de las habilidades técnicas y de relaciones humanas; mientras que a niveles más altos se requiere un mayor desarrollo de las habilidades conceptuales y administrativas (Mosley, Megginson y Pietri, 2005).

Cabe mencionar que, para la fase diagnóstica, se sumó a este modelo la habilidad de adhocracia mencionada por Whetten y Cameron (2005), caracterizada bajo el nombre de habilidad de visión compartida por Cetina, Ortega y Aguilar (2010).

En este apartado se han detallado las habilidades directivas con las que debe contar todo líder; sin embargo, destacando la existencia de habilidades directivas personales, se considera importante que el individuo desarrolle éstas en primera instancia, ya que implican habilidades básicas formativas que lo preparan de manera personal para enfrentarse al complejo entorno laboral y que sirven de primer escalón para desarrollar las habilidades subsecuentes.

En el siguiente apartado, se presenta la teoría detallada de las habilidades de relaciones humanas tomadas para este trabajo y las habilidades personales (en las cuales se basó el diseño de la intervención), divididas según la clasificación de Whetten y Cameron (2011), es decir, en habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales/sociales contemplando los siguientes temas.

### **1.2.6. Habilidades directivas personales.**

Whetten y Cameron (2011) consideran como habilidades directivas personales al desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución creativa de problemas.

Desarrollar estas habilidades implica que el líder pueda: a) lograr un profundo conocimiento de sí mismo y contar con un sentido de autoeficacia que le brinde la confianza de tener las herramientas personales para poder enfrentarse al entorno laboral, b) contar con un efectivo autocontrol de sus emociones, y c) lograr en sí mismo un pensamiento adaptable y creativo, capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

Los elementos mencionados previamente son prerrequisitos y sirven como punto de partida para todo aquél individuo que desee desarrollar de manera integral habilidades directivas que le permitan mejorar como líder en su interrelación con sus subordinados y con toda la organización.

#### ***1.2.6.1. Autoconocimiento y autoeficacia.***

El conocimiento del yo interno ha sido considerado durante siglos como un punto clave del comportamiento humano, basta recordar la famosa frase griega de Sócrates “Conócete a ti mismo”. El autoconocimiento representa un aspecto crucial de la inteligencia emocional y se considera un factor más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual. El autoconocimiento reside en el corazón de la capacidad de perfeccionarse a uno mismo, sin embargo, también se desarrollan otros aspectos, como desarrollar autocontrol, aclarar prioridades y metas, lo cual ayuda a los individuos a crear una dirección para sus vidas (Whetten & Cameron, 2011).

Según las aportaciones de Salovey y Mayer (1990), el autoconocimiento forma parte de la inteligencia emocional al decir que esta implica: 1) conocer las propias emociones y saber reconocer un sentimiento en el momento en que aparece; 2) saber manejar las propias emociones a fin de que se expresen de forma apropiada; 3) motivarse a sí mismo, encaminando las emociones y la motivación hacia el logro de objetivos, manteniendo autocontrol de las propias emociones. A éstas habilidades, les sigue el reconocer las emociones de los demás y establecer buenas relaciones con los demás.

El autoconocimiento es, por tanto, un proceso constante de acción sobre uno mismo que conlleva un efecto al reconocerse a sí mismo. Para dirigirse hacia este conocimiento hay tres pasos inevitables según Bennett (2008):

1. Tener consciencia de uno mismo.
2. Descubrir y explorar el propio pensamiento, los sentimientos y los actos.
3. Observar y estudiar las experiencias pasadas para que nos sirvan en el presente y, por tanto, en el futuro.

El conocimiento propio nos ayuda a lograr unas estimaciones más correctas de la realidad y a profundizar en nuestra identidad. Liderar la trayectoria vital representa una tarea que dura toda la vida. Este es el más difícil de los liderazgos. El autoconocimiento comporta ser conscientes de los puntos fuertes y débiles. Para ello es necesaria la transición de un estado de inconsciencia respecto de nuestros puntos débiles, al estado de consciencia respecto a su existencia y finalmente a la acción, cuando ya se sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos y se definen metas alcanzables en un plano ascendente (Chinchilla, 2009, como se citó en Ugarte, 2013).

Liderazgo significa orientación, conocimiento y comprensión de uno mismo; el líder influye en los demás si es creíble y actúa desde convicciones y valores profundos, si cree en lo que dice, si es consecuente y sabe transmitir y comunicar esos valores que lo mueven a actuar. El líder debe conocer todas sus posibles reacciones ante una decisión a tomar o una acción a llevar a cabo (Jiménez, 2009).

Whetten y Cameron, (2011) comentan que cuando surgen problemas en las habilidades directivas personales, los síntomas que se reconocen más fácilmente se

relacionan frecuentemente con presiones del tiempo y el estrés con el que se vive. Sin embargo, estos síntomas generalmente están vinculados a problemas de autoconocimiento y a prioridades mal balanceadas. Después de años de estudio sobre el comportamiento humano, ahora se sabe que el conocimiento de uno mismo es fundamental para el funcionamiento productivo personal e interpersonal de un individuo, así como en la comprensión y empatía hacia otras personas. Los individuos que cuentan con un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo y son más productivos en el trabajo (Boyatzis, 1982; Cervone, 1997; Spencer & Spencer, 1993; como se citó en Whetten & Cameron, 2011). Tomando como ejemplo lo que comenta Soria (2004), para contar con buenas relaciones humanas dentro de la organización y con los subordinados, el individuo debe estar consciente de los efectos que su estilo de dirección o de comunicación causa en las personas; y esto solo podrá hacerlo si cuenta con esta información sobre sí mismo.

Con base en lo mencionado anteriormente, se pone de manifiesto que el conocimiento que se tiene de uno mismo y la introspección que acompaña a este proceso, son vitales para el desarrollo de habilidades directivas y por consiguiente, para que haya un verdadero crecimiento, ya que para este proceso es importante saber dónde se encuentra uno actualmente, qué habilidades y capacidades se poseen y tener una idea clara de las metas que se desean alcanzar.

Whetten & Cameron (2011) proponen cinco áreas importantes del autoconocimiento consideradas clave para desarrollar una administración exitosa:

1. Inteligencia emocional, identifica conciencia y control emocionales
2. Valores personales, identifica estándares personales y juicio moral
3. Estilo cognoscitivo, identifica formas de adquisición y evaluación de información
4. Orientación hacia el cambio, identifica adaptabilidad y responsabilidad
5. Autoevaluación básica y esencial, identifica atributos subyacentes de la personalidad.

Entre las ventajas de autoconocerse, se tienen las siguientes: a) sienta las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento; b) es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que conozcamos el nivel de capacidad que tenemos actualmente; c) promueve el crecimiento personal; d) conocerse y ser honesto con uno mismo, obtener conocimientos útiles acerca de uno mismo; e) sirve para desarrollar la capacidad de detectar las diferencias importantes entre las personas con las que se interactúa; f) ayuda a que nuestras interacciones con los demás sean más eficaces y reveladoras; g) puede aumentar la autoeficacia; h) ayuda a entenderse a uno mismo, las propias suposiciones, puntos detonantes, zona de confort, fortalezas y debilidades; i) obtener un mayor entendimiento de nuestro potencial (Whetten y Cameron, 2011).

Otro concepto relacionado con el autoconocimiento, es el de autoeficacia, el cual se encuentra presente en una habilidad directiva mencionada por Whetten & Cameron (2011), la habilidad de facultamiento, la cual se refiere a poder conferir poder a otros de manera exitosa y para ello es necesario que la persona que será facultada cuente con ciertos atributos, entre ellos la autoeficacia. Tomando a un individuo en la posición de supervisor pero que a la vez cuenta con un jefe propio, se toma en cuenta que cuando se le dota de poder o autoridad para realizar ciertas funciones, un atributo con el que debe contar el supervisor es con un sentido de eficacia personal.

Durante los años 70, Albert Bandura desarrolló un constructo unificado para comprender los factores que subyacen a la motivación, en relación a la iniciación y al cambio conductual, este constructo es la autoeficacia. Antes que nada, para Bandura la expectativa de eficacia es la convicción de que uno puede ejecutar con éxito una conducta para producir determinados resultados. A partir de esto, se entiende que las percepciones sobre la autoeficacia se refieren a juicios personales y creencias sobre nuestras propias capacidades, en relación a experiencias de dominio (Caro, 1987).

El concepto de autoeficacia ha trascendido a distintos ámbitos, más allá del clínico y gracias a la literatura sobre el tema se ha comprobado que las valoraciones de autoeficacia ejercen una influencia importante en la motivación y el desempeño. En el ámbito de las organizaciones, existen teorías de liderazgo que intentan explicar el modo en que aquellos que tienen personal a cargo poseen mayores conductas de liderazgo efectivo en la medida en

que la autoeficacia influye en el juicio personal respecto de las decisiones tomadas (Paglis & Green, 2002, como se citó en Castro Solano y Minervino, 2007).

Otra definición dice que la autoeficacia se refiere a las creencias en las capacidades de una persona para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir logros determinados, es un mecanismo clave de la autorregulación. Con este concepto, Bandura propuso que la propia estimación de un individuo sobre sus habilidades en una situación determinada ejerce una influencia importante sobre las actividades que lleva a cabo y en las cuales persiste, es decir, es poco probable que las personas tomen cursos de acción para controlar ciertos eventos si dudan de su propia capacidad para ejecutar la conducta correspondiente (Villanueva Sierra, 2008).

En relación con el liderazgo, se podría decir que la autoeficacia se trata de las creencias en la habilidad general para dirigir (Murphy, 2002; como se citó en Villanueva Sierra, 2008). El concepto se expande a una valoración más grande, se trata de “calibrar” cierta clase de desempeños en una clase genérica de condiciones; en un contexto organizacional entrarían en juego la influencia, el establecimiento de metas y la efectividad del líder. Dependiendo de las expectativas de eficacia que tenga un individuo, dependerá también cuánto esfuerzo utilizará y por cuánto tiempo persistirá ante obstáculos y situaciones adversas (Whetten & Cameron, 2011).

Bandura (1977, 1997, como se citó en Villanueva Sierra, 2008) explica que las creencias de autoeficacia se forman de cuatro fuentes principales de información: las experiencias de éxito o dominio, la experiencia vicaria, la persuasión verbal y los estados fisiológicos o activación emocional. La información compartida a través de estas fuentes no será trascendente a menos que pase por un proceso de reflexión y un procesamiento cognitivo de información de eficacia.

El autoconocimiento y la autoeficacia se mencionan en la primera competencia emocional de Goleman (1998) llamada “conciencia de uno mismo”, es decir conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones, la cual incluye a: la conciencia emocional (reconocer las propias emociones y sus efectos), la valoración adecuada de uno mismo (conocer las propias fortalezas y debilidades), y la confianza en uno mismo

(seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades).

En este sentido, el autoconocimiento y la autoeficacia, se consideran condiciones importantes que deben estar presentes en un líder y de las cuales éste debe ser consciente para el desarrollo de habilidades. El autoconocimiento, para tener una idea clara de sus fortalezas y áreas de oportunidad, temores, valores, para saber quién es actualmente y la dirección que quiere tomar. Y la autoeficacia, para tener una fuerte convicción en sus propias capacidades y competencias, así como suficiente confianza en sí mismo para poder desempeñarse de manera exitosa ante los obstáculos.

#### ***1.2.6.2. Manejo del estrés.***

Actualmente, las empresas se enfrentan a cambios constantes y a continuos rediseños de trabajo, todo líder y miembro del equipo es personalmente responsable por los resultados, y los aportes insuficientes o hechos a desgana por los individuos se reflejan en los resultados y todos pueden verlo. En el contexto actual, hay ocasiones en las que los aspectos más importantes para un líder (metas personales, sentido de propósito, humanidad), se pierden en el torbellino y ruido del trabajo organizacional. Esta situación somete al líder a gran estrés y tensión, haciendo que trabaje sin descanso realizando múltiples actividades con las cuales se quema gran cantidad de energía emocional y mental que debe ser reparada (Cooper y Sawaf, 1998). He aquí la importancia de la autorregulación de las emociones, control sobre los propios impulsos y estados de ánimo.

El estrés y el adecuado manejo del mismo en el entorno laboral es un elemento esencial para el desarrollo y desempeño efectivo de las habilidades directivas. Desde el punto de vista del liderazgo, es importante abordar el fenómeno del estrés en el contexto laboral, ya que los líderes tienen en sus manos la capacidad de ejercer la influencia más poderosa que cualquier otro aspecto del trabajo (Ivancevich y Matteson, 1985; como se citó en Díaz Sáenz, Gómez Holguín y De la Garza García, 2008).

Es importante iniciar mencionando algunas definiciones del estrés, el cual en ocasiones ha sido explicado a partir del estímulo que lo provoca, de la respuesta que se presenta ante dicho estímulo o de ambos.

Lazaruz y Folkman (1984, como se citó en Domínguez Trejo, Valderrama Iturbe, Olvera López, Pérez Ruvalcaba, Cruz Martínez y González Salazar, 2002), mencionan que el estrés psicológico se presenta cuando un individuo evalúa su entorno como amenazante, y considera que sus recursos personales son insuficientes por lo que pone en peligro su bienestar.

Barlow (2005), explica que el estrés es una respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda que se le hace, siendo esta respuesta fisiológica y psicológica. El estrés afecta a todo el cuerpo y no se limita a ser una tensión nerviosa, a pesar de que esta puede formar parte de la respuesta al estrés, sino que se trata de una activación biológica completa, de la cual se puede experimentar demasiada durante un periodo prolongado de tiempo.

Losyk (2006) dice que el término estrés se usa para definir situaciones que provocan un cambio fisiológico y psicológico en el organismo, haciendo la observación de que la percepción de la situación como estresante es subjetiva y varía de persona a persona. Destaca que el estrés puede separarse en dos categorías, estímulo y respuesta. Puede ser un estímulo, en la forma de una situación o evento que puede ser físico o emocional (accidente de coche o muerte de un ser querido); o puede ser una respuesta, es decir una reacción fisiológica y psicológica ante el evento o una percepción de amenaza, real o irreal, que nos preocupa pueda suceder.

En resumen, se puede decir que el estrés es aquella respuesta fisiológica o psicológica ocasionada por una situación percibida como amenazante y ante la cual la persona se considera con recursos personales insuficientes para afrontarla, creando así un desequilibrio en el organismo.

Estas situaciones que crean respuestas de estrés pueden ser denominadas estresores y básicamente se refieren a los estímulos que provocan la respuesta biológica y psicológica, tanto del estrés normal como de los desarreglos que llegan a convertirse en enfermedades. Uno de los aspectos más importantes de los estresores es la duración, es decir si son breves, prolongados o crónicos; y también la temporalidad en la que ocurren, si son remotos, recientes, actuales o futuros (Orlandini, 2012).

En cuanto al estrés laboral, se considera la definición propuesta por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2004) en su publicación *La organización del trabajo y el estrés*, que dice el estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, poniendo a prueba su capacidad para afrontar la situación. Es decir, el estrés es el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro.

Huerta y Rodríguez (2006) profundizan sobre estas relaciones al decir que el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y cuyos resultados le parecen inciertos e importantes. Por lo tanto, el estrés se asocia con restricciones, las cuales impiden hacer lo que uno desea; y con demandas, las cuales se refieren a la carencia de algo que uno quiere. Asimismo existen dos condiciones para que el estrés potencial se haga real: la incertidumbre percibida sobre los resultados y la importancia de los resultados que se pretenden alcanzar. De acuerdo a esta información, los supervisores pueden presentar diversos niveles de estrés debido a la carga de trabajo y a la presión ejercida sobre ellos para cumplir con los objetivos de su área, objetivos importantes pero que pueden suscitar en ellos la incertidumbre de poder lograrlos al analizar el tiempo y los recursos con los que cuentan para el logro de estos.

Cabe mencionar que el estrés no siempre es negativo, existen dos tipos de estrés, el eutrés y el distrés. El eutrés, o estrés positivo, hace referencia a situaciones y experiencias en las que el estrés tiene resultados y consecuencias predominantemente positivos porque produce la estimulación y activación adecuadas que permiten a las personas lograr en su actividad unos resultados satisfactorios con costes personales razonables (Barrón y Barrón, 2001). Se considera necesario si se encuentra en la cantidad óptima, no es dañino y es una cantidad de estrés esencial para la vida, el crecimiento y la supervivencia. Nos permite enfrentarnos a retos, nos incentiva la vida, a tratar de obtener buenos resultados y adaptarnos a los cambios. En general nos permite un rendimiento óptimo en nuestras actividades (Camargo, 2004). Por el contrario, el distrés o estrés negativo, hace referencia a situaciones y experiencias personales desagradables, molestas y con probables consecuencias negativas para la salud y el bienestar psicológico (Barrón y Barrón, 2001). Se considera un estrés

dañino, patológico, que destruye al organismo, es acumulable y contribuye a patologías mentales y aceleramiento del envejecimiento (Camargo, 2004). Es importante destacar que el carácter positivo o negativo del estrés depende no sólo de la tarea sino de la interpretación del individuo (Orlandini, 2012). En resumen, una cantidad adecuada de estrés estimula y actúa como una fuerza impulsora positiva, pero el exceso puede ser destructivo. En su justa medida, el estrés puede liberar las reservas latentes de energía creadora y permitir alcanzar un máximo rendimiento (Gestión del tiempo y del estrés for Rookies, 2009).

El estrés no sobreviene repentinamente, desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto, el organismo pasa por tres fases, a saber, la fase de alarma, la fase de resistencia y la fase de agotamiento (Melgosa, 1995; como se citó en Naranjo Pereira, 2009):

1. Fase de Alarma: Constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresante. Las reacciones fisiológicas son las primeras en aparecer para advertir a la persona que debe estar alerta. Solamente cuando la barrera estresante supera a la persona y ésta se da cuenta que no es lo suficientemente fuerte, puede decirse que se toma conciencia de la presencia del estrés.

2. Fase de Resistencia: Cuando el estrés prolonga su presencia más allá de la fase de alarma, la persona intenta continuar enfrentando la situación, pero se da cuenta de que su capacidad tiene un límite, por lo cual se frustra y sufre. Toma conciencia de que pierde energía y su rendimiento decae, esto hace que intente salir adelante pero no encuentra la forma, convirtiendo así la situación en un círculo vicioso.

3. Fase de Agotamiento: Fase terminal del estrés. Se caracteriza por la fatiga, la ansiedad y la depresión, las cuales pueden aparecer por separado o simultáneamente. La fatiga incluye cansancio que no se restaura con el sueño nocturno y va acompañado de nerviosismo, irritabilidad, tensión e ira. La ansiedad se presenta ante diversidad de situaciones, no solo ante el agente estresante, y la depresión crea en la persona desmotivación, pensamientos pesimistas y sentimientos negativos hacia sí misma.

Las fuentes de estrés pueden ser de diversos tipos, según la clasificación hecha por Domínguez Trejo, et al. (2002), pueden ser laborales, ambientales, familiares, personales e interpersonales. Laborales: dinero limitado, jefe exigente, mala comunicación, fricciones personales, cargas excesivas de trabajo, evaluación del desempeño profesional. Ambientales:

ruido, tránsito intenso, contaminación ambiental, tiempo restringido, espacio reducido, falta de privacidad, distancias, inseguridad pública, desastres naturales. Familiares: hijos con problemas, esposo (a) ausente, problemas con padres, enfermedades propias y de parientes, muerte de un familiar. Personales: inseguridad para el logro de metas, planteamiento de numerosas metas, exámenes, pensamientos negativos (catastrofizantes). Interpersonales: mala comunicación, impuntualidad en las citas, hablar en público, hablar con una autoridad, interactuar con familiares o conocidos.

Cuando uno se enfrenta a un evento estresante, es necesario prestar atención a las señales del cuerpo para identificar si estamos sintiendo estrés. Entre algunas señales fisiológicas se encuentra el incremento en la presión sanguínea (sensación de mareo o zumbido), vasoconstricción periférica (manos y/o pies fríos), taquicardia (corazón acelerado), aumento en la secreción gástrica (mariposas en el estómago), aumento en la actividad eléctrica muscular (tensión muscular), respuesta galvánica de la piel (sudoración) y boca seca (Domínguez Trejo, et al., 2002). Otras reacciones fisiológicas incluyen el aumento de adrenalina y la tensión arterial, la respiración se hace más rápida y superficial, se agudizan los sentidos, disminuye la función del sistema inmunológico, aumenta el metabolismo corporal y la velocidad de coagulación de la sangre (Barlow, 2005).

El estrés elevado y prolongado puede tener consecuencias negativas sobre las personas. Para controlar el estrés, es necesario comprender qué consecuencias tienen los estresores negativos y de qué modo reaccionamos ante ellos. Los efectos del estrés pueden manifestarse como síntomas físicos y síntomas mentales y emocionales. Entre los síntomas físicos se encuentran la tensión o dolor muscular, espasmos musculares, dolores de cabeza, migrañas, tensión mandibular, rechinar dientes, fatiga/agotamiento, estreñimiento, diarrea, indigestión, úlceras, temblores, asma, taquicardia, presión sanguínea alta, respiración superficial y rápida, propensión a los accidentes. Entre los síntomas mentales y emocionales está la actitud negativa, preocupación, pensamientos obsesivos, miedos/fobias, tristeza, irritabilidad, ira/cólera, olvidos constantes, soledad, confusión, falta de concentración, indecisión, impotencia, insomnio, pesadillas, depresión y suicidio (Losyk, 2006).

Tomando en cuenta todos los efectos negativos que produce el estrés, es importante que la persona se adiestre para desarrollar habilidades que le ayuden a identificar factores de

estrés y a modificar las reacciones perjudiciales ante él. Algunas técnicas o recomendaciones para manejar el estrés son:

- Técnicas psicológicas no invasivas: a) Relajación muscular progresiva y b) relajación profunda, las cuales proporcionan resultados satisfactorios al brindar un efecto inmediato, se otorga a la persona la sensación de estar en control de sí misma. La práctica de la relajación concede una sensación placentera de tranquilidad mental y distensión muscular completa. Cuando la tensión es fuerte, se requiere una relajación profunda (Naranjo Pereira, 2009); c) respiración diafragmática, cuyo objetivo es enseñar a la persona una manera saludable para respirar de modo lento y profundo, la práctica hará que se corrija el patrón de respiración deformado que se tenga; d) ejercicios de imaginación guiada, los cuales requieren que la persona posea la capacidad de pensar en imágenes. Otras técnicas dentro de este rubro son las frases para el entrenamiento autogénico y la escritura emocional autorreflexiva (Domínguez Trejo, et al., 2002).

- Reestructuración cognoscitiva: Las personas alternan pensamientos positivos o racionales y negativos o irracionales. Los racionales generalmente corresponden a la realidad objetiva y los irracionales no son congruentes con ésta. Es importante identificar los pensamientos irracionales que las personas utiliza para hablarse a sí mismo para posteriormente someter a evaluación la veracidad de las aseveraciones. Las situaciones problemáticas no las podemos cambiar, pero podemos modificar la interpretación que hacemos de ellas (Domínguez Trejo, et al., 2002). Beck (1967; como se citó en Feixas y Miró, 1993) recomienda evitar los errores cognitivos que favorecen la presencia no sólo del estrés, sino también de depresión y ansiedad. Los errores son: a) pensamiento absolutista, tendencia de ver las experiencias según dos posibilidades opuestas, todo o nada, tomando una de ellas; b) sobregeneralización, establecer una regla o conclusión general a partir de detalles que no la justifican por tratarse de hechos aislados que no se pueden aplicar a otras situaciones; c) filtro mental, filtrar la experiencia de modo que se atiende solo a un detalle de la situación sin darse cuenta de otros aspectos, tal vez positivos, que suceden alrededor; d) descalificación de lo positivo, se rechazan las experiencias positivas, insistiendo en que no cuentan por un motivo u otro; e) conclusiones precipitadas, ocurre sin disponer de datos suficientes que las apoyen; f) engrandecer o minimizar, se exagera la importancia de unos eventos en detrimento de otros; g) deberes e imperativos, se trata de auto imposiciones que

la persona se hace, por lo general no son realistas y esta se exige demasiado; y h) personalización, tendencia de la persona de atribuirse a sí misma la responsabilidad de errores o hechos externos aunque no haya base para ello.

- Pensamiento constructivo: De acuerdo con Melgosa (1995, como se citó en Naranjo Pereira, 2009), existen dos tipos de preocupación, la destructiva y la constructiva. La destructiva es aquella que no provee estrategias de solución, es repetitiva, recurrente y obsesiva, se centra en sucesos pasados que no pueden cambiarse o en futuros inciertos. La constructiva es racional, incluye planes y métodos para afrontar los agentes estresores y se centra en soluciones más que en el problema mismo.

- Tolerar la ambigüedad: Es indispensable que las personas toleren los incesantes cambios de ambiente, de personas, de estilo de vida y sean capaces de adaptarse ante las nuevas situaciones, es decir, saber improvisar en un mundo cambiante (Camargo, 2004).

- Apoyarse en un buen ambiente social: Tener amigos fiables, buenos compañeros de trabajo, familiares y otras personas queridas, hace que se sufra menos y se soporten mejor las situaciones estresantes. Es recomendable tener quien pueda escuchar nuestros problemas, aconsejarnos, que nos trate con afecto, comprensión y que nos ofrezca ayuda. (Camargo, 2004).

- Tener un buen estilo de vida: Nuestro organismo puede ser un gran aliado para enfrentarnos al estrés. Hay que adoptar una buena nutrición, una dieta balanceada, evitar el abuso del alcohol, la cafeína y la nicotina. Practicar ejercicio físico regularmente. Relajarse, dormir diariamente el tiempo necesario y realizar actividades que produzcan bienestar como son los pasatiempos y reuniones con amigos (Camargo, 2004).

Sorpresivamente, el manejo del estrés es una de las habilidades directivas más cruciales y menos atendidas. Según Whetten y Cameron (2011), cuando los directivos experimentan estrés tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus prejuicios.
- Volverse intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Tener una fijación por un solo método para atender un problema.

- Sobrestimar qué tan rápido pasa el tiempo.
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que pierden de vista la complejidad y los matices.
- Consultar y escuchar menos a los demás.
- Confiar en los antiguos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tener una menor capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

De esta manera se pone de manifiesto que el estrés no sólo afecta negativamente a los empleados, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas (Whetten y Cameron, 2011).

### ***1.2.6.3. Creatividad y solución creativa de problemas.***

Como se mencionó en el apartado anterior, en situaciones de alto nivel de estrés y de cambios repentinos, es necesario que un líder cuente con flexibilidad, adaptabilidad al cambio y creatividad para tener nuevas ideas y proponer soluciones diferentes y novedosas. Por dicha razón, también se considera necesario contar con la habilidad de creatividad e innovación al momento de solucionar problemas. Cabe recordar que la solución creativa de problemas es una de las habilidades directivas personales mencionadas por Whetten y Cameron (2011).

Es importante iniciar con algunas definiciones del concepto de creatividad. La creatividad es la capacidad de pensar flexiblemente que se manifiesta por medio de la propuesta de diversas alternativas de solución (por lo general no convencionales) a las necesidades o problemas que se presentan; la capacidad para encontrar nuevas respuestas a partir al replantearse o visualizar desde diferentes perspectivas problemas o situaciones ya existentes; romper esquemas establecidos; y también puede ser definida como una actividad mental que genera diferentes opciones de integración o síntesis de elementos para producir un todo original (Recio Sánchez, 1999). En resumen, la creatividad involucra la generación

de nuevas ideas a partir del uso de esquemas diferentes a los establecidos para encontrar soluciones novedosas a un problema o para realizar un cambio o transformación importante a una situación o producto dado.

Sin embargo, la creatividad no es cuestión de inteligencia o conocimientos, sino una forma de pensamiento que necesita de cierta apertura mental, de interés y disposición por crear a partir de un alto nivel de curiosidad, ser reflexivos y originales (Vaca Espino y Vargas Barrios, 2003).

La creatividad es la más grande, y la más subdesarrollada, habilidad del hombre. Absolutamente toda actividad del hombre en la organización, desde la resolución de problemas en el diseño de procesos hasta las estrategias de servicio al cliente, requieren de creatividad. En la actualidad, en cada sector y en cada nivel, las empresas exigen a sus empleados que sean más innovadores, más flexibles, más imaginativos, más motivados, más abiertos al cambio (Allan, Kingdon, Murrin y Rudkin, 2001).

“El cambio creativo hace que el mundo gire: aquello que era una solución ayer, puede no serlo hoy” (Csikszentmihalyi, 1998; como se citó en Freiría, 2004, p. 125). Se entiende por pensamiento creativo en la adquisición del conocimiento un modo particular de pensamiento que presenta características de originalidad, flexibilidad, plasticidad y fluidez, y funciona como estrategia o herramienta cognitiva en la formulación, construcción y/o resolución de situaciones problemáticas en el contexto de aprendizaje, dando lugar a la apropiación del saber. Es decir, se refiere a las pautas “novedosas” que puede implementar un individuo en la adquisición del conocimiento, formas particulares de resolver problemas en situaciones determinadas (Freiría, 2004).

Existen indicadores de la creatividad, es decir, elementos valorativos que pueden dar pauta en la identificación de la manifestación creativa, por lo que se considera una serie de características que debe mostrar una persona para dar indicios de ser creativa. Se podría realizar una larga lista de capacidades específicas propias de la creatividad; sin embargo, se mencionarán como básicas o generales los cuatro criterios clásicos de capacidad creadora: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración. Según la Revista Digital Universitaria de la

Universidad Autónoma de México (UNAM, s.f.), en su título *Indicadores de la Creatividad*, las características de estos son las siguientes:

a. **Fluidez.** Habilidad relacionada con la cantidad de ideas generadas por una persona, se habla de fluidez de pensamiento, habilidad para emitir de forma rápida muchas ideas. . Esta dimensión permite tomar en cuenta la producción abundante de ideas, un mayor número de soluciones a situaciones o problemas. Según Recio Sánchez (1999), es el indicador cuantitativo de la creatividad.

b. **Flexibilidad.** Habilidad que tienen las personas de desplazarse de una idea a otra, de un contexto a otro, dar respuestas variadas, modificar y moldear ideas y superar la propia rigidez, visualizar diversas categorías de respuesta, permite realizar clasificaciones de distintas maneras y abordar un problema desde diferentes perspectivas. Según Recio Sánchez (1999), es el indicador cualitativo de la creatividad.

c. **Originalidad:** Habilidad de aportar ideas novedosas, diferentes, únicas y apartadas de la normalidad o convencionalidad. Requiere del rompimiento con esquemas establecidos, ideas o modelos rígidos y sugiere poner en práctica ideas activadoras, integración o relación de elementos distantes y reestructurar o reelaborar modelos ya asumidos. Según Recio Sánchez (1999), es el indicador más asociado con la creatividad.

d. **Elaboración.** Habilidad para desarrollar y/o perfeccionar una idea o producción original alcanzando niveles de complejidad y detalle. Es la capacidad de agregar elementos, rasgos, etcétera.

La solución creativa de problemas es una habilidad que se puede desarrollar, por lo cual puede resultar de ayuda conocer las etapas del pensamiento creativo de Graham Wallas por las cuales atraviesa una persona, las cuales son: preparación, incubación, iluminación y verificación (Whetten y Cameron, 2011 y Goñi Vindas, 2003).

a. **Preparación.** Incluye acopio de datos, definición del problema, generación de alternativas y examen consciente de toda la información disponible. Se siguen reglas involuntaria o habitualmente, con respecto al orden en el cual se debe dirigir la atención a los elementos sucesivos de un problema.

b. **Incubación.** Incluye en su mayoría la actividad mental inconsciente en la que la mente combina los pensamientos no relacionados en la búsqueda de una solución. El

esfuerzo consciente no participa. Podemos casi siempre obtener mejores resultados en el mismo tiempo comenzando con varios problemas en serie, y dejarlos voluntariamente sin terminar mientras volvemos a otros.

c. Iluminación. Ocurre cuando una idea se reconoce y se articula en una solución creativa. Es la etapa menos controlable, el surgimiento de una idea nueva en forma instantánea e inesperada, que podemos definir como un hecho involuntario o la culminación de una exitosa cadena de asociaciones, que pueden haber durado un tiempo considerable, y que han sido precedidas por una serie de tentativas y sucesiones infructuosas, tan rápidos que parecen ser instantáneos.

d. Verificación. Etapa final que incluye evaluar la solución relativa en relación con algún estándar de aceptación. Es enteramente consciente, y en ella se utilizan series de reglas lógicas y matemáticas.

Según Puchol (2010), el pensamiento creativo es una facultad que todos tienen en mayor o menor grado, susceptible de ser aprendido y desarrollado, requiere un trabajo previo intenso, seguido de una etapa en la que uno se separa conscientemente del problema, tras lo cual, en el momento más inesperado surge la solución creativa y para que esto suceda se requiere que el sujeto esté realmente interesado por resolver el problema, tenga una preparación técnica suficiente y se forme en técnicas del pensamiento creativo.

Antes de presentar un modelo de solución de problemas, se requiere saber lo que se entiende por problema, el cual se busca resolver de forma creativa. Los problemas, son aquellos obstáculos con los cuales nos topamos a lo largo de nuestra vida y que nos impiden, en una u otra forma, lograr algo. Los problemas surgen de necesidades, y éstas a su vez, son el resultado de una discrepancia entre lo que se desearía lograr y lo que ocurre en la realidad: la distancia entre el ser y el deber ser (Recio Sánchez, 1999).

Todos los problemas son por naturaleza: a) subjetivos, a diferencia de lo que piensa la mayoría de la gente, no son cosas tangibles y distintas personas pueden considerar o no que algo es un problema; b) relativos, ya que están en función de necesidades y expectativas de una persona, esto explica que ante una misma situación las personas puedan reaccionar de diferente manera (Recio Sánchez, 1999).

De acuerdo al grado de estructura, los problemas se pueden clasificar en: a) estructurados, provistos de cierta información dentro de un contexto específico e indican (con claridad) qué se desea resolver; b) no estructurados, deben identificarse y plantearse correctamente antes de tratar de encontrarles una solución (Recio Sánchez, 1999).

A continuación, se presenta un modelo de solución de problemas que incluye seis pasos básicos (Mosley, Megginson y Pietri (2005):

**Paso 1. Definir la idea o el problema:** Si la decisión que se tome requiere solucionar un problema, se debe determinar la causa de éste o los factores que lo generan. Sin identificar la causa o las causas, es difícil resolver el problema, ya que se corre el riesgo de tratar sus síntomas en lugar de atacar las causas verdaderas

**Paso 2. Desarrollar alternativas:** Desarrollar formas alternativas de solución de un problema o aprovechamiento de una oportunidad, Las alternativas son cursos de acción posibles que pueden satisfacer una necesidad o resolver un problema. Es en este paso en el que la creatividad hace su trabajo y difiere de la solución analítica de problemas. La variedad, calidad y originalidad de las alternativas propuestas representa el mayor peso para la solución creativa de un problema.

**Paso 3. Recopilar, interpretar y evaluar la información relevante acerca de cada alternativa:** Existen muchas posibles fuentes de información que afectan a una decisión. Las órdenes, política, procedimientos y reglas en vigor proporcionan información relevante. Otras fuentes son la experiencia de la persona, los registros o informes de la compañía, etcétera. Una evaluación efectiva de alternativas implica la consideración objetiva de las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

**Paso 4. Elegir la mejor alternativa:** Momento en que se toma la decisión después de haber analizado las conclusiones del paso 3, se elige la alternativa que se considera más aconsejable desde todos los aspectos. La elección de la alternativa preferida implica los análisis de costo/beneficio y de riesgos.

Paso 5. Poner en práctica la decisión: La decisión debe ser puesta en práctica de la manera más efectiva, es importante estar preparado para las consecuencias de la misma y la reacción de terceras personas.

Paso 6. Dar seguimiento, evaluar y emprender cambios en caso de ser necesario: Aplicar la función de control de la administración. Se determina si la puesta en práctica de la decisión procede sin dificultades y si se logran los resultados deseados. En caso de ser negativo, deben emprenderse las modificaciones o adaptaciones necesarias.

Es importante destacar que los pasos previamente mencionados corresponden a un modelo de solución analítica de problemas; sin embargo, la calidad creativa y el pensamiento creativo de la persona deben estar presentes en cada paso, sobre todo en el de generación de alternativas.

Pensar creativamente no es tarea fácil, a la mayoría de las personas se les dificulta solucionar los problemas en forma creativa. Han desarrollado ciertos bloqueos conceptuales en sus actividades de solución de problemas, de los cuales no están conscientes. Estos bloqueos los inhiben de solucionar eficazmente ciertos problemas. Los bloqueos conceptuales son obstáculos mentales que restringen la forma en que los problemas se definen y limitan el número de soluciones alternativas que se piensa son relevantes. Todos tenemos bloqueos conceptuales, pero para algunas personas son más numerosos y más intensos. A continuación, se presentan algunos mencionados por Whetten y Cameron (2011).

*Constancia:* Significa que un individuo se apega a una forma de ver un problema o a utilizar un método para definirlo, describirlo o resolverlo. La constancia puede inhibir la solución de algunos tipos de problemas. La consistencia algunas veces elimina la creatividad. Dos ejemplos de un bloqueo de constancia son el pensamiento vertical y utilizar sólo un lenguaje de pensamiento:

a) El pensamiento vertical. Acuñado por Edward de Bono (1968, 2000; como se citó en Whetten y Cameron, 2011), se refiere a definir un problema en una sola forma y luego a insistir en esa definición sin desviación hasta que se llega a una solución. No se consideran definiciones alternativas. De Bono contrasta con el pensamiento lateral en las siguientes formas: el pensamiento vertical se enfoca en la continuidad, el lateral en la discontinuidad;

el vertical elige, el lateral cambia; el vertical se refiere a la estabilidad, el lateral se refiere a la inestabilidad; el vertical busca lo que es correcto, el lateral lo que es diferente; el vertical es analítico, el lateral es provocativo; el vertical se enfoca a saber de dónde viene una idea, el lateral se enfoca en hacia dónde va una idea; el vertical se mueve en las direcciones más probables, el lateral se mueve a la dirección menos probable; el vertical desarrolla una idea, el lateral descubre la idea.

b) Un solo lenguaje de pensamiento. Implica que la mayoría de las personas piensan en palabras, es decir, piensan acerca de un problema y su solución en términos de lenguaje verbal. La solución analítica de problemas refuerza este método. Sin embargo, están disponibles otros lenguajes de pensamiento, como lenguajes no verbales o simbólicos (matemáticas), imágenes sensoriales (sentidos como el tacto o el olfato), sentimientos y emociones, e imágenes visuales (fotografías mentales). Mientras más lenguajes estén disponibles para quienes solucionan problemas, mejores y más creativas serán sus soluciones.

*Compromiso:* Una vez que los individuos se comprometen con un punto de vista, definición o solución en particular, es muy probable que continúen con ese compromiso. A veces el compromiso puede llevar a decisiones disfuncionales o tontas, defendidas con rigidez. Dos formas de compromiso que producen bloqueos conceptuales son hacer estereotipos con base en sus experiencias pasadas e ignorar las cosas comunes.

a) Estereotipo con base en experiencias pasadas. Los individuos tienden a definir los problemas presentes en términos de problemas que han enfrentado en el pasado. Los problemas actuales son vistos como variaciones de alguna situación pasada, por lo que las alternativas propuestas para resolver el problema actual son algunas que se han demostrado exitosas en el pasado. Esta restricción se conoce como estereotipo conceptual.

b) Ignorancia de similitudes. Fracasos al identificar las similitudes entre piezas de datos aparentemente distintas. Una persona se compromete con un punto de vista en particular, sobre el hecho de que los elementos son diferentes y, en consecuencia, se vuelve incapaz de hacer conexiones, identificar temas o percibir similitudes.

*Compresión:* Los bloqueos conceptuales también ocurren como resultado de una comprensión de ideas. Ver un problema en forma demasiado angosta, filtrando demasiados datos relevantes y haciendo suposiciones que inhiben la solución del problema, son ejemplos comunes. Dos de estos son los problemas artificialmente restrictivos y no distinguir la figura del piso.

a) Restricciones artificiales. La gente pone fronteras alrededor de los problemas o restringe el método que utiliza, en tal forma que los problemas se vuelven imposibles de resolver. La gente supone que algunas definiciones de problemas o soluciones alternativas están restringidas, así que las ignoran.

b) Separación de la figura del piso. Contraria a las restricciones artificiales. Es la capacidad de restringir problemas en forma suficiente para que puedan ser resueltos. La gente debe filtrar la información imprecisa, engañosa o irrelevante con el fin de definir el problema correctamente y generar las soluciones alternativas apropiadas. La incapacidad de separar lo importante de lo que no lo es y de comprimir los problemas de manera apropiada sirve como bloqueo conceptual porque exagera la complejidad de un problema e inhibe una definición simple.

*Complacencia:* Algunos bloqueos conceptuales ocurren por temor, ignorancia, inseguridad o sólo pereza mental. Dos ejemplos son la falta de cuestionamiento y una desviación en contra del pensamiento.

a) Falta de cuestionamientos. La incapacidad de resolver problemas resulta de una falta de disposición para hacer preguntas, obtener información o buscar datos. Las personas pueden pensar que parecerán ingenuos o ignorantes si preguntan algo o si intentan redefinir un problema.

b) Desviación contra el pensamiento. Inclination a evitar hacer trabajo cognitivo. Este bloqueo es parcialmente una desviación cultural tanto como personal.

Otros conceptos relacionados con la creatividad son la adaptabilidad al cambio y la innovación. Por su parte, la adaptabilidad nos exige fortaleza emocional que nos permita estar cómodos con la inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado. La apertura al

cambio está ligada a otra competencia, la innovación. Ser innovador y adaptable implica permanecer abierto a las ideas y los enfoques nuevos y ser lo suficientemente flexible para responder a los cambios de manera rápida (Goleman, 1998).

Las personas innovadoras buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes, aportan soluciones originales y creativas a los problemas, adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos al momento de planificar. Para adaptarse mejor a los cambios manejan adecuadamente las múltiples demandas y reorganizan prontamente las prioridades, adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes y su visión de los sucesos es muy flexible (Goleman, 1998).

El mundo cambiante de las organizaciones hoy más que nunca necesita líderes, en todos los niveles, que sean adaptables, flexibles, creativos e innovadores al dirigir a un equipo de trabajo, por lo cual se torna importante que el líder desarrolle y ponga en práctica la creatividad e innovación, no sólo en su área laboral, sino en cada ámbito de su vida.

### **1.2.7. Habilidades Interpersonales.**

En un siguiente nivel, estas habilidades se enfocan en la interacción con otras personas y para este trabajo se proponen las habilidades de motivación y comunicación, las cuales se encuentran consideradas dentro de la clasificación de habilidades interpersonales (Whetten y Cameron, 2011) y se desarrollarán a continuación.

#### ***1.2.7.1. Motivación laboral. ¿Cómo motivar a los demás?***

Comprender y motivar a los empleados es el punto central de una supervisión eficaz. La motivación es una fuerza interna, que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades (Puchol, 2010)

La motivación es el resultado de las percepciones, necesidades y metas de una persona. Puede ser definida como la disposición de individuos y grupos, influidos por necesidades y percepciones, a esforzarse por alcanzar una meta. Para las organizaciones bien estructuradas, se trata de integrar las necesidades y las metas de los individuos con las de la organización (Mosley, Megginson y Pietri, 2005).

Cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso. Esta situación suelen atribuirle a falta de motivación (Whetten y Cameron, 2011). Mientras la motivación se escapa a la voluntad de la empresa y de los jefes, su adversaria, la desmotivación, casi siempre obedece a comportamientos (por acción u omisión) de la empresa y de sus cabezas rectoras.

Una parte importante de saber motivar, es saber identificar qué es lo que motiva a una persona, ya que esto puede ser subjetivo. Para ello se revisarán brevemente las teorías básicas sobre la motivación, las cuales pueden dar un panorama general sobre qué motiva a las personas.

El punto de partida para el estudio de la motivación laboral es la teoría de Abraham Maslow y su pirámide de la jerarquía de necesidades humanas. Según esta teoría, existen al menos cinco grandes tipos de necesidades (Puchol, 2010):

1. Fisiológicas: Necesidad de comer, beber, dormir, sexo, vestirse, tener una casa donde vivir, comodidad, etc. Estas necesidades se satisfacen con un salario. Tan pronto como estas necesidades se encuentren suficientemente satisfechas, aparecen las de seguridad.

2. Seguridad: La persona busca ante todo minimizar el riesgo de contingencias adversas futuras que le ocasionen la pérdida de la situación actual. Un trabajador buscará una estabilidad laboral y económica. Tan pronto estas necesidades se cubran, aparecen las de pertenencia.

3. Pertenencia: El ser humano busca en el trabajo mantener relaciones armoniosas con sus compañeros, comunicarse, formar grupo, expresarse, experimentar el sentimiento de “cuento para los demás”, obtener ayuda de amigos cuando sea necesario. Cuando estas se han satisfecho suficientemente, afloran las de estima.

4. Estima: Estas necesidades se subdividen en dos tipos: autoestima (sentir yo mismo respeto por mi trabajo), heteroestima (que lo demás me respeten a mí y a mi trabajo). La persona desea conocer los objetivos de su trabajo, saber cómo contribuye al logro de los objetivos superiores, sentir que su opinión cuenta, recibir agradecimiento y reconocimiento, participar en toma de decisiones, etc.

5. Autorrealización: El individuo busca llegar a dedicarse a una función, tarea o puesto con auténtico contenido, llegar a ser lo que es capaz de llegar a ser y aprovechar plenamente su capacidad y potencial, saber más, hacer mejor su trabajo, etc.

También se cuenta con la teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los factores de Frederick Herzberg, quien a partir de sus estudios descubrió factores motivadores en el trabajo y los clasificó según el nivel de satisfacción que proporcionaban. Los factores higiénicos (ambiente), dentro de los cuales se incluye el salario, la calidad de la supervisión técnica, condiciones de trabajo, políticas y normas de la empresa, relaciones interpersonales con los superiores. Los factores motivadores (el trabajo en sí), como el reconocimiento, la responsabilidad, posibilidad de desarrollo, autorrealización y un trabajo interesante (Puchol, 2010).

La diferencia entre ambos tipos de factores es que los higiénicos, cuando no se tienen, causan una gran insatisfacción, pero solo una moderada satisfacción cuando se obtienen; mientras que los factores motivadores, cuando no se atienden causan una moderada insatisfacción, sin embargo, cuando se atienden suficientemente producen una gran satisfacción en la persona (Puchol, 2010).

En cuanto a la satisfacción en el trabajo, se tienen las teorías de Douglas McGregor, quien planteó dos supuestos relativos a la motivación humana, la teoría X y la teoría Y. La teoría X asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización. Por su parte la teoría Y, hace hincapié en el interés intrínseco que, en promedio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa. McGregor concluye que la segunda teoría es la que deberían seguir todos los directivos; también agrega que las necesidades de la jerarquía de Maslow deberían ser agrupadas en tres niveles: las primarias (fisiológicas y de seguridad), sociales (participación, aprobación y afecto) y psicológicas personales (autonomía, realización personal, autorrespeto) (Palomo Vadillo, 2011).

Entre las teorías de las expectativas, se tiene la teoría de Vroom y la de Lawler y Porter.

Vroom (1964, como se citó en Palomo Vadillo, 2011), utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado. La valencia es la atracción de una meta, de modo que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará a la consecución de dichos premios. Por ejemplo, si una promoción tiene una valencia alta para un trabajador, éste tenderá a actuar de la forma que estima adecuada para conseguirla.

En la teoría de Lawler y Porter (1967, como se citó en Palomo Vadillo, 2011), la satisfacción del trabajador es función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de la que considera que debería obtener. Su teoría diferencia las relaciones entre las recompensas extrínsecas y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles distintos papeles en el proceso motivacional. Las recompensas extrínsecas son aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades de nivel inferior. Las recompensas intrínsecas se relacionan con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Una de las hipótesis acuñadas por estos autores es “cuanto mayor sea el valor de un conjunto de recompensas, y más elevada sea la posibilidad de que alcanzar cada una de ellas dependa del esfuerzo, mayor será el esfuerzo desplegado en una situación dada” (Puchol, 2010).

Una vez revisadas las teorías más representativas sobre motivación, conviene entrar en temas más específicos sobre las personas desmotivadas en el trabajo, cómo motivarlas y los extremos a los que puede llegar una desmotivación prolongada.

En ocasiones los trabajadores desmotivados pueden expresarse siendo “empleados difíciles”, estos pueden fomentar la incomodidad e intranquilidad, muestran una actitud negativa y pueden contagiar a otros empleados. Son aquellos que nadan contra la corriente, manifiestan su descontento lamentándose, perdiendo el tiempo, siendo indolentes y, a veces,

siendo destructivos. A menudo puede tratarse de personas brillantes y creativas que sienten que no pueden expresarse a sí mismas como quisieran (Dell, 1991).

Algunas características de los “empleados difíciles” son: se aburren con el trabajo repetitivo, se vuelven improductivos cuando no se les estimula, sienten antipatía por trabajar para administradores desorganizados, trabajan a disgusto cuando no pueden ver el resultado final de su actividad, llegan tarde y se van temprano, les disgusta ser excluidos de encuentros a los que pueden contribuir, necesitan a alguien que escuche sus sugerencias sobre cómo pueden marchar mejor las cosas, resienten trabajar con equipo e instrumentos de trabajo deficientes, no están contentos trabajando sin conocer el panorama completo, insisten en variar el ritmo de trabajo y las tareas, piden más responsabilidad y autoridad, quieren a veces detener el trabajo y divertirse un poco, deben ser reconocidos cuando desempeñan bien su trabajo, odian que no recuerden sus nombres (Dell, 1991).

La mayoría de los jefes se preguntan por qué los empleados no terminan su trabajo y normalmente hay tres razones para esto: no saben cómo, algo o alguien se lo impide, no quieren hacerlo. La motivación trabaja directamente sobre la tercera causa. La gente que no termina el trabajo no está trabajando a todo su potencial, en lugar de eso cometen “el crimen del tiempo”, desperdicio del tiempo a costa de la organización. Si los trabajadores detienen el ritmo de trabajo, evitan que se terminen las tareas, buscan otro trabajo durante las horas de la compañía, hacen llamadas telefónicas personales o alguna otra actividad que impida obtener los resultados deseados. Eso es tiempo robado. Una clave para motivar a los empleados es el compromiso, lograr el compromiso de los empleados con los valores y la visión de la organización, así como para la excelencia y la productividad (Dell, 1991).

Un nuevo término en la actualidad es el de boreout (bore-aburrimiento, out-fuera), “más allá del aburrimiento”. El fenómeno del boreout puede presentarse cuando un estado de desmotivación e insatisfacción laboral se prolonga demasiado. El trabajador afectado por el boreout es alguien que se encuentra, en cierto modo, más allá del aburrimiento. El aburrimiento se hace hasta tal punto insoportable que adopta para el afectado, nuevas y mayores dimensiones. El boreout se compone de tres elementos: infraexigencia, desinterés y aburrimiento en el puesto de trabajo. Cada uno de los tres elementos mencionados tiene su propio carácter y sus propios efectos (Rothlin y Werder, 2009):

1. Aburrimiento: falta de ánimo y un estado de desorientación, porque uno no sabe qué debe hacer. Sentimiento de tiempo vacío que se alarga, un tiempo carente de contenido y desprovisto de pasión. Sensación de apatía y falta de estímulos.

2. Infraexigencia: sensación de poder rendir más de lo que a uno se le exige. Lo que el empresario exige como rendimiento del trabajo se sitúa por debajo de las posibilidades del trabajador.

3. Desinterés: sentimiento de indiferencia hacia el trabajo y la empresa, lo que el trabajador hace durante el día es irrelevante y no tiene significado para él. Existe una falta de identificación con el trabajo.

Los tres elementos siempre están ligados de algún modo e interactúan entre sí: a aquel que está permanentemente infraexigido empieza a aburrirle su trabajo, y quien se aburre constantemente, acaba por perder el interés en lo que hace.

Se ha visto que un fenómeno multidimensional requiere una solución multidimensional. Según Rothlin y Werder (2009), una solución que cumple con este criterio ha sido denominado “sueldo cualitativo”. El sueldo cualitativo consta de tres elementos: sentido, tiempo y dinero. Estos son los elementos centrales para la satisfacción en el puesto de trabajo.

1. Dar sentido: quien le encuentra sentido a su actividad podrá identificarse fácilmente con ella, e incluso es posible que le divierta. Se trata de buscar el sentido en el trabajo o de cambiar las condiciones marco de modo que su sentido se haga más claro. Tres aspectos a considerar para buscar sentido en el trabajo es el interés (¿realmente me interesa mi trabajo?), comunicación (comunicarme activamente) y actitud (trabajar en mi actitud hacia el trabajo).

2. Valorar el tiempo: el tiempo es oro y nuestro bien más valioso, por lo cual debe manejarse de modo razonable. El concepto tiempo se refiere a cómo pasa las horas el trabajador en el trabajo y qué hace en ese tiempo (cualitativo), y cuánto tiempo pasa en el trabajo (cuantitativo). Importante encontrar un equilibrio entre tiempo libre y tiempo en el trabajo. Se trata de pedir trabajo si no le dan a uno suficiente y buscar que esté sea interesante y con sentido, demostrar que uno quiere y puede hacer más.

3. Reclamar dinero: ningún trabajador debe venderse por menos de su valor, la medida ideal es conseguir el máximo absoluto posible. Sin embargo, no debe ser el único objetivo y no deben pasarse por alto otras dimensiones que son igualmente importantes para la satisfacción personal.

Con esta combinación de elementos se amplía el concepto de sueldo, más allá de su significado puramente monetario, para darle un sentido unitario. El sueldo cualitativo es alto cuando el trabajador está satisfecho con los tres elementos, cuando se siente suficientemente compensado en todos los ámbitos. El sueldo cualitativo es para el trabajador una ayuda orientativa para prevenir el burnout o, cuando ya padece el burnout, para vencerlo. El objetivo del trabajador debe ser maximizar su sueldo cualitativo personal, individual, ya que este es duradero (Rothlin y Werder, 2009).

Dell (1991) comparte también una lista de las diez cualidades que el empleado busca en su trabajo, las cuales son:

1. Trabajar para administradores eficientes
2. Pensar por ellos mismos
3. Ver el resultado final de su trabajo
4. Que se le asigne un trabajo interesante
5. Estar informados
6. Ser escuchados
7. Ser respetados
8. Ser reconocidos por sus esfuerzos
9. Ser motivados
10. Tener oportunidades para mejorar el desarrollo de sus habilidades

Con base en lo previamente expuesto, se puede concluir que, a pesar de que la motivación es personal y depende de la voluntad del trabajador, la organización y los jefes pueden y deben fomentarla en sus trabajadores debido al gran impacto que causa en la satisfacción laboral y en el logro de los objetivos organizacionales. Primero es importante reconocer al trabajador desmotivado e identificar sus principales motivadores, así como tomar en cuenta aquellos aspectos que la gente busca en el trabajo. La gente quiere tener

jefes capaces y eficientes, que sepan lo que hacen; quieren poder tener cierta libertad de acción para generar sus propias ideas y poder involucrarse en los resultados finales el trabajo, darle un significado a la tarea; quieren se les tome en cuenta como personas, ser informados, escuchados y respetados; quieren ser reconocidos por sus esfuerzos y por el trabajo bien hecho; y por último, pero no menos importante, quieren ser retroalimentados y desarrollados para tener un crecimiento personal y profesional.

#### ***1.2.7.2. Comunicación asertiva.***

Las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas. La habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con las personas provocando sentimientos de confianza, apertura y apoyo. Distintos estudios revelan que los problemas de comunicación son el principal obstáculo para establecer relaciones positivas y mostrar un desempeño adecuado en las organizaciones (Carrell y Wilmington, 1996; Thorton, 1966; como se citó en Whetten y Cameron, 2011).

La comunicación es la base de toda vida social y un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones y de los equipos de trabajo, por tal motivo, una de las prioridades de todo mando y directivo debe ser desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz, dentro de su equipo de trabajo y con el resto de los miembros de la organización (Palomo Vadillo, 2011).

A pesar de los distintos medios o canales de comunicación interna en las organizaciones, la comunicación verbal cara a cara puede considerarse un factor decisivo para el éxito de las relaciones organizacionales.

Un aspecto importante de la comunicación interpersonal es la exactitud con la que se transmiten los mensajes, procurando que estos reciban pocas alteraciones o variaciones de la versión original, es decir, transmitir mensajes claros y precisos. Cuando la precisión es importante, la mejora de la comunicación debe centrarse en emisores y receptores, codificación y decodificación, fuentes y destinos, o eliminación del ruido.

La tecnología y los medios virtuales de comunicación han avanzado aceleradamente, ahora los miembros de una organización pueden transmitir mensajes, documentos, imágenes, videos y sonido a cualquier parte del mundo. Sin embargo, a pesar de estos avances, la comunicación interpersonal no ha mejorado demasiado, ya que muchos individuos se siguen comunicando de manera brusca, insensible, infructuosa, dañando las relaciones existentes en lugar de fomentarlas. Una comunicación ineficaz causa que las personas se desagraden, se ofendan, se pierdan la confianza, rehúsen escucharse, estén en desacuerdo, y puede provocar que surjan gran cantidad de problemas interpersonales (Whetten y Cameron, 2011).

Para entender el proceso de la comunicación, primero es importante conocer los elementos que la conforman. A continuación, se presentan los elementos que conforman el proceso de la comunicación (Ver Figura 2):

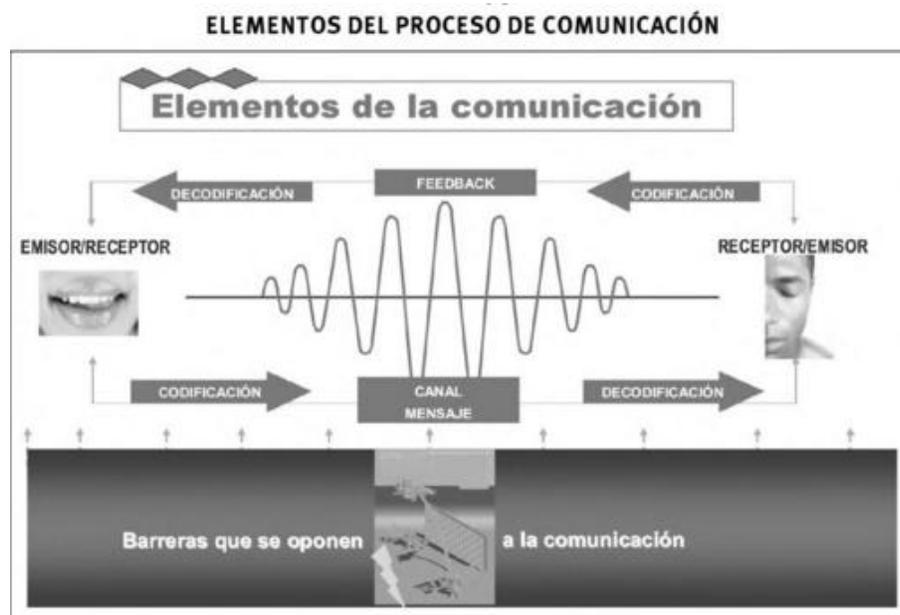


Figura 2. Elementos del proceso de la comunicación. (Fuente: Palomo Vadillo, 2011).

- Emisor: persona o grupo de personas que emiten el mensaje.
- Receptor: persona o grupo de personas que reciben el mensaje.
- Mensaje: es la información (hechos, ideas, etc.) que el emisor transmite al receptor.

- Retroinformación: es la confirmación del mensaje que hace el receptor al emisor después de haberlo recibido.
- Canal: medio a través del cual se transmite el mensaje.
- Código: conjunto de símbolos (lenguaje, gestos, etc.) utilizados para expresar el mensaje.

Según Palomo Vadillo (2011), el proceso de la comunicación es interactivo y cooperativo, requiere es fuerza y análisis personal; y la responsabilidad del proceso es compartida tanto por el emisor como por el receptor, roles que se van intercambiando continuamente a lo largo del proceso.

Este es un proceso complejo en el que también se realiza una codificación y decodificación para entender el mensaje que se envía y poder realizar una adecuada retroalimentación del mismo. Basándonos en la figura 2 del proceso de comunicación, se entiende que los problemas surgen cuando existen barreras que entorpecen este proceso e impiden que los mensajes se transmitan o que se transmiten con distorsiones, de tal manera que no pueden ser entendidos o asimilados por los receptores.

Entre las barreras para una comunicación efectiva en la supervisión se pueden contar las siguientes, propuestas por Mosley, Megginson y Pietri (2005):

- Barreras organizacionales: 1) *Niveles jerárquicos* (cuando un mensaje se desplaza hacia arriba o hacia abajo, pasa por muchas personas y niveles, cada nivel puede añadirle o quitarle al mensaje original); 2) *Autoridad y estatus* (el hecho de que una persona sea un jefe sobre otro crea una barrera para una comunicación libre y abierta; y 3) *la especialización y la jerga relacionada* (los especialistas tienen su propio lenguaje técnico o jerga, sus propios intereses y una visión limitada de la organización).
- Barreras interpersonales y de lenguaje: 1) *Percepciones distintas* (la diversidad de las personas, cultura, sexo, raza, educación y otros factores, dan resultado a percepciones e interpretaciones distintas de las cosas; 2) *factores relacionados con el lenguaje* (la gente interpreta las palabras de manera distinta, los supervisores pueden usar a veces un lenguaje impreciso y muchas palabras cuentan con significados múltiples); 3) *estilos lingüísticos* (patrones típicos de la manera de hablar de las personas, factores como

volumen, velocidad, pausas, ser directo o indirecto, hacer preguntas, cambiar el lenguaje corporal con el oral.

A continuación, se presentarán algunas herramientas de comunicación interpersonal que los supervisores, y todo alto mando, pueden emplear con sus subordinados:

Cómo dar órdenes orales. Muchos problemas ocurren por órdenes mal dadas. Para evitar estos problemas, como son el error, el olvido, la malinterpretación, el que da las instrucciones debe seguir este esquema básico (Puchol, 2010):

- a. Contacto: Asegurar que la persona esté prestando atención, elegir el momento oportuno y formular preguntas que lo obliguen a pensar en lo que se le dice.
- b. Decirle el *qué, cuándo, dónde, con qué, con quién, por qué, a quién*, de lo que debe de hacer y *cómo* debe informar del resultado de su gestión.
- c. Asegurar que ha entendido lo que se le dijo: Hacerle repetir con sus propias palabras, pedirle que haga sugerencias o alentarle a preguntar si tiene dudas.
- d. No dar órdenes caprichosas.
- e. Recordar que: orden y contraorden es igual a desorden.

Escucha activa. Una escucha activa puede ofrecer muchos beneficios, como son los siguientes (Puchol, 2010):

- a. Entender mejor la información que recibimos.
- b. Animar al interlocutor para que siga hablando.
- c. Hacerle sentirse cómodo mientras nos facilita la información.
- d. Identificar los sentimientos del interlocutor.
- e. Detectar el momento en el que el otro quiere cortar.
- f. Obtener mucha más información de la que obtendría normalmente.
- g. Conocer mejor al interlocutor.
- h. Enterarnos en profundidad de un problema.
- i. Ayudar al interlocutor a soltar algo que lleva dentro y le cuesta contarlo.
- j. Neutralizar sentimientos y expresiones agresivas.
- k. Tranquilizar al interlocutor, si está nervioso o afectado.
- l. Promover una relación positiva.

Otra característica de la escucha activa es la aceptación incondicional, es decir, aceptar todo lo que la otra persona diga, sin importar si lo hace de forma agresiva, se aparta de la verdad, exagera o su lenguaje es ofensivo. Cabe recalcar, que decir sí, no significa estar de acuerdo sino “sí, entiendo lo que dices”.

Asimismo, es importante establecer contacto visual que refleje atención; mantener una postura que refleje apertura (brazos abiertos o extendidos) cuidando no cruzar brazos o mover la cabeza lateralmente; no poner barreras entre uno mismo y el interlocutor; adoptar una postura de acercamiento; conforme la persona habla asentir con la cabeza levemente y emitir sonidos como *aja*, *hmm*; sonreír brevemente si la persona dice algo gracioso; tomar notas en caso de ser necesario y en ningún caso interrumpir, hacer de juez, mirar el reloj, empezar a contar historias propias, rechazar los sentimientos del otro, etcétera (Puchol, 2010). Es importante también estar atento a los mensajes no verbales, tanto propios como los del interlocutor, ya que en estos las personas comunican la mayoría de sus emociones, por lo cual los supervisores deben ser cuidadosos de que sus señales verbales y no verbales sean congruentes. Seis categorías de mensajes no verbales según Mosley, Megginson y Pietri (2005) son:

1. Señales de voz: énfasis sobre ciertas palabras, pausas o tonos de voz.
2. Señales corporales: por la acción del cuerpo como postura decadente, puños cerrados o el acto de patear o golpear algún objeto de oficina.
3. Señales faciales: expresiones del rostro como sonreír, fruncir o subir las cejas, grado de contacto visual.
4. Señales por objetos: se transmiten por medio de objetos físicos como muebles de oficina, escritorios o sillas, placas y reconocimientos sobre la pared.
5. Señales espaciales: con base en la distancia física entre una persona y otra como mantenerse a poca distancia, estar apartado, sentarse junto a alguien.
6. Señales de tiempo: llegar a tiempo, estar disponible o ahorrar tiempo.
7. Señales de contacto físico: mediante contacto corporal como dar la mano, dar una palmada en la espalda, tocar a alguien para llamarle la atención.

Mensajes yo. Un *Mensaje Tú* le dice al otro lo que debe pensar, hacer, cómo debe reaccionar o comportarse. Este tipo de mensajes causan rechazo por sonar a críticas o mostrar

superioridad del que habla, por lo cual la solución está en los mensajes yo. Los *Mensajes Yo* permiten expresar las propias opiniones, deseos, sentimientos y emociones responsabilizándose de ellas, facilitan la negociación, cooperación y promueven la disposición al cambio, no evalúan negativamente a la otra persona, no dañan la relación y sirven de puerta de entrada para otros mensajes Ejemplo: Mensaje tú “Ahí estás metiendo la pata” > Mensaje yo “Yo no pienso como tú en este tema”; Mensaje tú “Ya me hartó tu manera de organizar le trabajo” > Mensaje yo “Creo que el trabajo se podría organizar de una manera más eficiente” (Puchol, 2010).

Denegar peticiones. A veces es posible acceder a las peticiones de las personas y otras veces no. Se aconseja un esquema para denegar peticiones con el menor gasto emocional posible Puchol, 2010):

- a. Escuchar activamente, hacer preguntas para entender bien la petición.
- b. Empatizar con quien solicita la petición, entendiendo lo que dicha persona siente.
- c. Si no es posible acceder a la petición, explicar el por qué.
- d. Sugerir alternativas

La empatía es también una herramienta importante para la comunicación efectiva. Empatizar sirve para detectar e identificar las emociones de la otra persona, entender sus quejas, para estar en condiciones de ayudarla a resolver su problema. Es útil para reducir la hostilidad y tranquilizar a la otra persona, para ayudarle a superar el desánimo y ganar su confianza (Puchol, 2010).

Queda claro que se requieren de distintas técnicas y habilidades para mantener una comunicación eficaz y por consiguiente establecer y mantener relaciones interpersonales positivas. Una habilidad importante en la comunicación es la asertividad. Becerra y Sánchez (2011) señalan que la asertividad es importante para el desarrollo de los líderes ya que les ayuda a mostrar ampliamente su potencial humano durante la comunicación. Un líder asertivo tiene una diversidad de estilos y conductas disponibles y se encuentra capacitado para liderar de manera efectiva cualquier equipo al que se integre.

Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa, honesta y apropiada que no violen los derechos de otras personas (Lange y Jakubowski, s.f.; como se citó en Hare, 2003). Comportarse con asertividad le permite expresar sus necesidades, pensamientos y sentimientos con sinceridad, aunque sin violar los derechos de los demás. La asertividad le permite: mejorar su autoestima expresándose de una manera honesta y directa, obtener confianza experimentando el éxito derivado de ser firme y defender sus derechos cuando sea necesario, negociar provechosamente con los demás, fomentar su crecimiento y realización personales, adoptar un estilo de vida en el que pueda proceder ante sus deseos y necesidades sin conflictos, responsabilizarse de la calidad de las relaciones existentes con los demás (Shelton y Burton, 2004).

Las herramientas mencionadas anteriormente pueden ser de ayuda para llevar a cabo una comunicación de apoyo. Una comunicación de apoyo puede ayudar para comunicarse de manera más precisa y honesta, expresando confianza y apertura, sobre todo en situaciones difíciles. Este tipo de comunicación busca preservar y fomentar una relación positiva entre los que se comunican en el momento en que intentan resolver un problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Según Whetten y Cameron (2011), la comunicación de apoyo tiene ocho atributos, los cuales son:

1. Congruente, no incongruente: Mensajes honestos en los que las afirmaciones verbales concuerdan con los pensamientos y sentimientos. (Ejemplo: “Tu comportamiento realmente me molesta” vs. “¿Parezco molesto? No, todo está bien”).
2. Descriptiva, no evaluativa: Describir un suceso objetivo, describir su reacción ante éste y sugerir una alternativa. (Ejemplo: “Esto es lo que ocurrió; esta fue mi reacción; ésta es una sugerencia que puede ser aceptable” vs. “Estás mal por haber hecho lo que hiciste”).
3. Orientada al problema, no orientada a la persona: Enfoque en los problemas y cuestiones que pueden modificarse y no en las personas y sus características. (“¿Cómo podríamos resolver este problema? Vs. “Por tu culpa hay un problema”).

4. Válida, no inválida: Afirmaciones que comunican respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo. (“Tengo algunas ideas, pero, ¿tienes alguna sugerencia?” Vs. “No lo entenderías, así que lo haremos a mi manera”).

5. Específica, no global: Enfoque en situaciones o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o enunciados excluyentes. (“Usted me interrumpió tres veces durante la reunión” vs. “Usted siempre está tratando de llamar la atención”).

6. Conjuntiva, no disyuntiva: Afirmaciones que fluyan a partir de lo que se dijo antes y en facilitar la interacción. (“En relación con lo que acaba de decir, quisiera plantear otro aspecto” vs. “Quiero decir algo (sin importar lo que acabas de decir)”).

7. Directa o propia, no indirecta o impropia: Asumir la responsabilidad de las propias declaraciones mediante el uso de pronombres personales. (“Yo he decidido rechazar su propuesta porque...” vs. “Su idea es bastante buena pero no se aprobará”).

8. Escucha de apoyo, no una escucha unilateral: Uso de diferentes respuestas adecuadas, con tendencia hacia las respuestas reflexivas. (“¿Cuáles crees que son los obstáculos que entorpecen el camino de la mejora?” Vs. “Como dije antes, cometes demasiados errores. Sencillamente, no tienes un buen desempeño”).

Un aspecto a tomar en cuenta en lo que se refiere a la comunicación entre supervisores y subordinados, es la importancia de brindar una retroalimentación útil y positiva, sobre todo cuando se necesita que otra persona realice algún cambio o mejora en su conducta. Dar retroalimentación es todo un arte.

La retroalimentación es una comunicación dirigida a una persona que le da información a ésta acerca de aspectos de su conducta y sus efectos sobre el que retroalimenta; le ayuda al individuo a saber si su conducta tiene el efecto que él quiere; le dice si está apuntando al objetivo mientras se esfuerza por alcanzar sus metas.

Los ocho atributos mencionados anteriormente ayudan a dar una buena retroalimentación; sin embargo, se añadirán otros aspectos importantes mencionados por Porter y Mill (1976). La retroalimentación se concentra en los sentimientos generados en la persona que ha experimentado la conducta y que ofrece la retroalimentación, lo cual le proporciona al individuo información clara sobre el efecto de su conducta y le da la libertad

para decidir lo que quiera hacer de ese efecto. Está dirigida hacia conductas que la persona puede cambiar; se solicita más que ser impuesta, siendo ésta más útil si el receptor siente que la necesita y la quiere; es oportuna, es más útil si se da en la primera oportunidad después de la conducta, contando con la disponibilidad del receptor; la retroalimentación no debería darse a manera de descargar o desahogarse con la otra persona; importante evitar los “porqués”.

El comportamiento defensivo o la negación por parte del receptor es una señal de estar intentando ser útil de la manera equivocada. Para que el proceso sea fructífero, la situación de ayuda necesita estas características:

- a. Confianza mutua
- b. Percibir la situación de ayuda como una exploración en conjunto.
- c. Escuchar cuidadosamente y la persona que ayuda escuchará más que la que recibe ayuda.
- d. Conducta de la persona que ayuda, la cual le hará más fácil hablar al receptor de la ayuda.

La retroalimentación considera las necesidades tanto del receptor como del emisor, he ahí la importancia de usar la asertividad, la empatía, las herramientas de la comunicación y los atributos de una comunicación de apoyo, ya que todas son clave para contar con una comunicación eficaz entre supervisores y subordinados, a la vez que se fomenta el establecimiento de relaciones interpersonales de calidad en la organización.

### **1.2.8. Habilidades Grupales/Sociales.**

Estas habilidades se centran en situaciones que surgen cuando uno se relaciona con más de una persona o grupos de personas, ya sea como líder o miembro del grupo. Cabe mencionar, que existe una superposición de habilidades entre las personales, interpersonales y grupales o sociales; sin embargo, cuanto más se avance en estos tres tipos de habilidades, las competencias desarrolladas en un área, ayudarán al líder a asegurar un efectivo desempeño en las mismas.

### *1.2.8.1. Manejo de conflictos.*

Los conflictos se encuentran presentes en todas las organizaciones humanas, ya que siempre surgen momentos de crisis entre las personas, las tareas o los procedimientos. El conflicto forma parte de la vida organizacional e incluso se puede decir que es necesario y ventajoso que exista en algunas situaciones; sin embargo, cuando son muy intensos y no se tratan de una manera efectiva, pueden ser destructivos (Puchol, 2010).

El conflicto puede adoptar diversas formas y ocurrir entre miembros de un equipo o entre los gerentes y el personal; también pueden implicar de forma indirecta a contactos externos, clientes y proveedores; puede surgir de manera espontánea o acumularse con el tiempo. Sin embargo, lo que sí es seguro, es que puede tener consecuencias graves para los individuos y las organizaciones, por lo cual necesita manejarse con sensibilidad y de manera efectiva (Fox, 2007). La capacidad de manejar el conflicto es una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita desarrollar un directivo (Huerta y Rodríguez, 2006).

Para poder manejar adecuadamente los conflictos, primero es importante saber qué son, sus características, sus tipos y principales causas; los cuales nos darán la información necesaria para atenderlos de la manera más adecuada.

Existen varias definiciones del término conflicto. Puchol (2010) lo define como una lucha expresa o tácita entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos. Por su parte, Huerta y Rodríguez (2006), mencionan que un conflicto se refiere a diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición. Estos autores destacan el aspecto de la percepción, es decir, sin importar si las diferencias son reales o no, basta con que las personas sientan su existencia para que se genere un estado de conflicto. Lussier y Achua (2011) dicen simplemente que un conflicto existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición, mencionando que esto es inevitable ya que las personas percibimos las cosas de manera distinta.

Se puede decir entonces que existe un conflicto cuando se percibe un estado de diferencia o incompatibilidad entre dos partes, las cuales consideran que la otra parte le impide el logro de algún objetivo.

A pesar de la connotación negativa del conflicto, cabe mencionar que éste no debe ser considerado siempre como negativo. El conflicto puede ser funcional o disfuncional. Cuando éste evita el logro de objetivos es considerado negativo o disfuncional, sin embargo, es funcional cuando el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos organizacionales, ya que puede aumentar la calidad de las decisiones del grupo y llevar a cambios innovadores (Lussier y Achua, 2011). Esta es una premisa de la cual debería partir todo líder de equipo, no siempre es bueno querer evitar o evadir los conflictos, en ocasiones es necesario dejar que se desarrollen, gestionarlos efectivamente y llevarlos a una buena resolución, debido a que este proceso puede enriquecer a los equipos de trabajo y a la organización misma.

Una parte esencial para resolver un conflicto es conocer y comprender su raíz, de dónde viene y qué lo alimenta, por tal motivo, un líder debe conocer las posibles causas de los conflictos y saber identificarlas, para determinar si son funcionales o disfuncionales y así prepararse para manejarlo eficazmente.

De acuerdo con Mosley, Megginson y Pietri (2005), estas son algunas causas de los conflictos en las organizaciones:

- a. Metas u objetivos diferentes: departamentos o individuos de una organización trabajan por metas diferentes, el conflicto que se produce puede ser disfuncional. Es importante fijar metas comunes.
- b. Comunicación: diferencias en el lenguaje e información ambigua e incompleta que conduce a malos entendidos.
- c. Estructura: luchas de poder, objetivos y sistemas de recompensas contradictorios, la competencia por recursos, interdependencia de grupos, son aspectos que pueden llevar a cambios organizacionales como recortes de personal y otros problemas.

d. Personal: incompatibilidad entre metas personales o valores sociales, el comportamiento que se requiere para el trabajo, así como características de personalidad como el autoritarismo y el dogmatismo.

e. Cambio: temas asociados con la seguridad en el trabajo o la pérdida de prestigio y poder personal. El cambio puede ser amenazante.

Entre otras posibles causas de conflicto más específicas se encuentran: un problema o asunto específico, antagonismo personal (choques de personalidad), actitudes defensivas, expansión de asuntos (intentar aclarar más de un asunto a la vez), mala comunicación, cultura “cerrada” (restrictiva), estrés, intensificación de la desconfianza, polarización (buscar aliados, grupos organizados en bandos, no claudicar), discriminación, hostigamiento e intimidación (Fox, 2007).

Además de la clasificación de conflictos funcionales y disfuncionales mencionada anteriormente, existen otros tipos de conflictos a los cuales puede enfrentarse un líder y que son importante mencionar. En primera instancia, según Huerta y Rodríguez (2006), se pueden clasificar de acuerdo con la actitud que se manifiesta ante ellos:

- a. Concientizado: se sabe que existe.
- b. Contingente: accidental
- c. Desplazado: se sabe que existe pero se evita ubicándolo en otra parte.
- d. Latente: se intuye, pero se encubre.
- e. Falso: aparentemente se percibe, pero se confronta, se clarifica y desaparece.

Por su parte, Puchol (2010) clasifica los tipos de conflicto de la siguiente manera:

a. Conflicto de procedimientos: no están claros los procedimientos o mecanismos a seguir para realizar alguna función. Tiene su origen en la ausencia de normas claras y específicas de manejo de las situaciones y de la información.

b. Conflictos de jerarquía: la jerarquía, la autoridad, la toma de decisiones, el reparto de funciones y la especificación de las mismas causan desacuerdo entre los miembros.

c. Conflictos de conocimientos: las personas no cuentan con los conocimientos o la información adecuados para desarrollar la tarea.

d. Conflictos tecnológicos: desfase tecnológico por la actualización e implementación de nuevos programas, sistemas y maquinarias.

e. Conflictos de habilidades sociales: carencia de estas habilidades, como la capacidad de escucha, asertividad, forma de pedir las cosas, favores o de relacionarse con los compañeros.

f. Conflictos grupales: conflictos interdepartamentales, comparaciones, relaciones de envidia, agravio y competencia con personas o grupos externos.

g. Conflictos personales: problemas conyugales y familiares, incomodidad en el puesto de trabajo, problemas relacionados con la psique humana, conflictos personales ajenos a la organización.

Las personas reaccionamos de manera distinta ante diversas situaciones, pero siempre existe una reacción o respuesta ante los conflictos, incluso el evadir o “no hacer nada” implica tomar una decisión o acción. Cuando se está en conflicto, existen cinco estilos de manejo del mismo de los cuales se puede elegir, estos están basados en dos dimensiones de interés, ya sea en las necesidades de los demás o en las nuestras. Cada estilo resulta en una combinación diferente de ganar-perder. A continuación, se presentan los cinco estilos de manejo del conflicto, según los describen Lussier y Achua (2011):

1. Estilo evasivo: situación de perder-perder, (“usted pierde, yo pierdo”). El individuo intenta ignorar de forma pasiva el conflicto más que resolverlo, lo evita al rehusarse a asumir una postura o escapar del conflicto. No está siendo asertivo ni cooperativo. Su ventaja es que puede mantener las relaciones que serían dañadas mediante la solución del conflicto. Su desventaja es que los conflictos no se resuelven, si se usa excesivamente conduce a un conflicto interno en el individuo y las personas pueden humillarlo por ser un evasor.

2. Estilo complaciente: situación de ganar-perder, (“usted gana, yo pierdo”). El individuo intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. No está siendo asertivo sino cooperativo. Intenta satisfacer a la otra parte descuidando sus propias necesidades. La ventaja es que las relaciones se conservan al hacer lo que quiere la otra persona. La desventaja es que la persona complaciente puede tener una mejor solución o un

mejor modo de hacer las cosas, si se usa excesivamente, las personas pueden tender a aprovecharse de la persona condescendiente.

3. Estilo impositivo: situación ganar-perder, (“usted pierde, yo gano”). El individuo intenta resolver el conflicto utilizando un comportamiento agresivo, no está siendo cooperativo sino agresivo, haciendo lo necesario para satisfacer sus propias necesidades a costa de los demás. La ventaja es que si el impositivo está en lo correcto, se tomarán mejores decisiones organizacionales. La desventaja es que el uso excesivo ocasiona hostilidad y resentimiento hacia el impositivo.

4. Estilo negociador: situación de “yo gano algo, usted también”. El individuo intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir, también se le conoce como estilo de compromiso. La persona es moderada en asertividad y cooperación. La ventaja es que el conflicto se resuelve relativamente rápido y se mantienen las relaciones de trabajo. La desventaja es que el compromiso puede llevar a resultados contraproducentes, como decisiones por debajo de lo esperado. Un uso excesivo conduce a que las personas pidan el doble de lo que en realidad necesitan para conseguir lo que desean.

5. Estilo colaborativo: situación de ganar-ganar, (“usted gana, yo gano”). El individuo intenta de manera asertiva, resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución aceptable por todas las partes. Está siendo asertivo y cooperador al interesarse en encontrar la solución más satisfactoria para todos. Este es el único estilo que crea verdaderamente una situación de ganar-ganar. La ventaja de este estilo es que lleva a la mejor solución del conflicto, pero la desventaja es que la capacidad, esfuerzo, y tiempo que se invierten en resolver el conflicto, son mayores que en los demás estilos.

El estilo más empleado por las personas es fuertemente influido por la personalidad y el estilo de liderazgo. Es notorio que el estilo más recomendado y efectivo es el colaborativo; sin embargo, es importante mencionar que el líder puede hacer uso de todos los estilos según lo amerite la situación o el conflicto en cuestión. Por ejemplo, si en la situación de conflicto se valora mucho el conservar la relación con la otra parte y dicha relación resulta una prioridad por encima de otras consideraciones, es válido emplear el estilo complaciente.

Las habilidades de negociación resultan útiles al momento de resolver conflictos. Debido a que esta habilidad resulta en sí misma bastante amplia y requeriría su propio apartado, se mencionarán sólo los cuatro componentes básicos de la negociación de principios, la cual Mosley, Megginson y Pietri (2005) proponen como una alternativa para las negociaciones efectivas, estos son: separar a las personas del problema; centrarse en los intereses, no en las posiciones; generar varias posibilidades antes de decidir qué hacer, e insistir en basar el resultado en algún criterio objetivo.

Lo mencionado anteriormente es respaldado por Whetten y Cameron (2011), quienes usan como base la estructura del modelo de solución de problemas para introducir un esquema de seis pasos a seguir durante una negociación o resolución de conflicto, estos son:

1. Establecer metas superiores: Las dos partes necesitan enfocarse en las metas comunes si es que se desea fomentar un clima de colaboración. El evidenciar las metas compartidas sensibiliza a las partes sobre lo beneficioso de resolver sus diferencias.
2. Separar a las personas del problema: Centrar la atención en el asunto real inmediato: solucionar un problema. Despersonalizar el desacuerdo y ver a la otra parte como el defensor de un punto de vista y no como un rival.
3. Enfocarse en los intereses, no en las posturas: Las posturas son demandas o afirmaciones; los intereses constituyen la razón que subyace en las demandas. Es más fácil establecer un acuerdo en relación con los intereses, porque suelen ser más generales y multifacéticos.
4. Inventar opciones para obtener ganancias mutuas: Generar soluciones creativas y poco comunes. Enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de alternativas de solución en las que ambas partes puedan coincidir.
5. Usar criterios objetivos para evaluar las alternativas: Se busca la forma justa de evaluar las alternativas y los méritos de los argumentos. Es productivo determinar lo que es justo y que ambas partes decidan cómo juzgar la equidad. Esto alienta a las partes a evitar un exceso de confianza o de compromiso con su postura inicial.
6. Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias: Nuestra satisfacción con un resultado se ve afectada por los parámetros que usamos para juzgarlo. Por ejemplo: Un trabajador que busca un aumento del 10% recibe sólo el 6%, el

enfoque que debe darse es el de haber ganado un 6% más y no de haber perdido un 4%. Valorar las soluciones propuestas en contra de estándares razonables.

Por otro lado, se presenta también un modelo de tres pasos para la solución de conflictos propuesto por Mosley, Megginson y Pietri (2005):

Paso 1. Evaluación del estilo del conflicto: El líder debe autoevaluarse para saber cómo reacciona en situaciones de conflicto ordinarias. Este conocimiento le permitirá entender cómo proceder ante las personas durante un conflicto y sirve como herramienta para mejorar el comportamiento de uno mismo.

Paso 2. Identificación de los comportamientos del conflicto: Comportamientos improductivos (confrontar, dominar, actitud defensiva, sarcasmo, hostilidad, represión de emociones, castigar, culpar), comportamientos neutrales (evasión, actitud pasiva, pedir disculpas, ceder, retroceder) y comportamientos positivos (escucha activa, empatía, no agresión, investigar, hablar en primera persona).

Paso 3. Aprendizaje de habilidades poderosas para la reducción de la confrontación:

- a) Escucha activa: intención real de escuchar y no escuchar de forma defensiva.
- b) Empatía: situarse en la situación de la otra persona, tomando en cuenta las diferencias culturales, raciales, sexuales y de experiencia.
- c) Desarme: la forma más rápida de neutralizar una discusión es encontrar alguna verdad en lo que la otra persona dice, a pesar de no estar de acuerdo con la crítica o queja básica. Reconocer y validar los sentimientos de la otra persona.
- d) Indagación: solicitar aclaración de ideas, necesidades y sentimientos.
- e) Afirmaciones en primera persona: asumir la responsabilidad por los propios sentimientos y compartirlos. No es lo mismo decir “Me siento enojado porque parece que me evitas”, a decir “Me hiciste enojar y es tu culpa que haya tenido un mal día”.

A las habilidades del paso 3 mencionado previamente, se puede agregar el modelo BCF (por sus siglas en inglés), que se refiere a describir el conflicto en términos de

comportamiento (*behavior*), consecuencias (*consequences*) y emociones (*feelings*). Es importante ser descriptivo y no evaluativo. Por ejemplo: “Cuando usted fuma en mi habitación (comportamiento), tengo problemas para respirar y me provoca náuseas (consecuencias), además me siento incómodo e irritado (emoción)” (Lussier y Achua, 2011). Esta habilidad es característica de un comportamiento asertivo y puede ser una herramienta clave para reducir la confrontación con la persona en conflicto, pudiendo ser empleada por el líder en conflicto con algún miembro del equipo, o pudiendo el líder promover este comportamiento cuando funge como mediador en un conflicto con dos o más miembros de su equipo de trabajo.

Habiendo revisado ampliamente distintos conceptos y estrategias que un jefe puede emplear para el manejo efectivo de los conflictos, se puede concluir que el objetivo principal para todas las partes involucradas en el conflicto es el “ganar-ganar”. A pesar de que en un contexto organizacional el jefe, por jerarquía, ya cuenta con poder e influencia sobre sus empleados, al manejar un conflicto y pretender conservar una buena relación con ellos, debe saber cómo y cuando aplicar las estrategias previamente expuestas, haciendo siempre buen uso de una comunicación asertiva y sabiendo ser empático cuando se busca una resolución óptima para todas las partes.

#### ***1.2.8.2. Trabajo en Equipo.***

Los equipos están presentes a cualquier nivel de la estructura organizacional, constituyen estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el mejoramiento en el desempeño y la satisfacción de sus integrantes. Los equipos satisfacen las necesidades actuales de las organizaciones en cuanto a la presión por una competición global y el enfrentarse a ambientes dinámicos y complejos en los cuales se requiere adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

¿Cómo puede infuir el líder en los equipos? Los líderes tienen un rol clave en la mejora de la eficacia de los equipos ya que afectan tanto a sus procesos como a sus resultados. Es fundamental en todas las fases de los equipos: antes de la tarea, para planear y organizar las actividades; durante la realización de la tarea para supervisar el desempeño; y después de

la tarea para evaluar, retroalimentar y compensar al equipo. De igual manera, ayuda a crear una visión y una dirección compartida que esté alineada con los objetivos del equipo y actúa como motor central para la transformación del equipo y de la organización (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

Antes de profundizar sobre los equipos de trabajo, es importante distinguir el concepto de equipo del de grupo, ya que frecuentemente se confunden e incluso algunos autores usan el concepto “grupo” cuando en realidad están hablando sobre equipos.

A continuación, en la tabla 3, se presentan las principales diferencias entre grupo y equipo (Palomo Vadillo, 2011):

**Tabla 3.**

*Comparación Grupos vs. Equipos (Fuente: Palomo Vadillo, 2011).*

<b>Grupos</b>	<b>Equipos</b>
Líder centrado en la tarea	Líder compartido (Gestores de personas)
El trabajo se reparte en partes iguales	El trabajo se distribuye según perfil de competencias y motivación. Responsabilidades compartidas.
No implica confianza mutua	Confían mutua
Individualismo	Apoyo mutuo
Se acepta la autoridad	Se otorga la autoridad
No se fomenta la automotivación	Se crean condiciones óptimas para la automotivación
Cada quien es responsable de sus resultados	Asumen responsabilidad por sus resultados y los del equipo
Tienen reglas	Establecen normas
No implica orgullo de pertenencia	Orgullo por pertenecer al equipo
Hay reservas de comunicación	Se fomenta la comunicación y la crítica constructiva.
Resultado individual	Resultado colectivo
Existe un interés común	Existen metas definidas y conjuntas
Tienen un fin u objetivo común	Muestran compromiso emocional con el proyecto del equipo
No es importante la participación en la toma de decisiones.	Las personas conocen los procesos para facilitar su participación en la toma de decisiones.

En resumen, un grupo no es un equipo si no comparten una meta común, si no existe una verdadera interacción y si no existe un “crecer juntos” como equipo.

Un equipo de trabajo puede definirse como un conjunto de personas, coordinada por una de ellas, que trabajan de manera organizada y con apoyo mutuo para lograr un objetivo común (Puchol, 2010). Es un conjunto de personas que deben confiar en la cooperación de todos los miembros para lograr el mayor éxito posible y alcanzar sus metas. Un equipo

exitoso debe contar con las facultades para establecer la mayoría, si no todas, las metas del equipo, tomar decisiones sobre cómo lograrlas, emprender las acciones necesarias para lograrlas y ser mutuamente responsables por los resultados (Mosley, Megginson y Pietri, 2005).

No debe verse al equipo sólo como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar metas sin importar el contexto social en el que nos encontremos, ya sea laboral, familiar, o escolar, como menciona Mahieu (2002), quien considera al equipo como una herramienta, un instrumento al servicio de un sistema en perpetuo devenir. Si el equipo desea durar, debe construirse una identidad propia y elaborar un sistema de funcionamiento, a partir del cual se convierte en un instrumento al servicio del cambio.

Se ha pasado de considerar al individuo como unidad laboral básica, a considerar al equipo como célula fundamental de toda la organización, como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar diversos aspectos de la organización, como es el clima laboral, la comunicación interna, la integración de nuevos miembros, la transmisión de la cultura, entre otros (Palomo Vadillo, 2011). En este caso, el equipo viene a ser la pieza clave para la gestión del cambio, un estado constante en el mundo de las organizaciones.

Como líder de un equipo, es importante entender que todos los equipos pasan por un proceso de desarrollo o evolución, etapas que ocasionen que la dinámica del equipo cambie y se modifiquen las relaciones de sus miembros. Las investigaciones indican que los equipos tienden a desarrollarse durante cuatro etapas separadas y en secuencia, Tuckman (1965, como se citó en Whetten y Cameron, 2011) denominó estas etapas como formación, normatividad, enfrentamiento y desempeño. Para que los equipos sean efectivos y los miembros obtengan los mejores beneficios por su pertenencia a estos, deben atravesar las primeras tres etapas antes de llegar a la etapa 4. Las etapas son:

1. *Etapas de formación o formativa.* Durante esta etapa los miembros se conocen entre sí y tratan de entender la razón de ser del equipo, sienten emoción, esperanza, optimismo, sospecha, temor e inquietud ante la tarea. El equipo consigue pocas cosas ya que los miembros muestran indecisión sobre cómo definir la tarea, los roles son inciertos, la responsabilidad del equipo dudosa. El líder debe actuar de rompe-hielos para lograr la

comodidad en las reuniones, buscar el consenso y apoyarse en la orden del día (Winter, 2000). Las relaciones interpersonales en esta etapa se caracterizan por el silencio, autoconciencia, dependencia y superficialidad (Whetten y Cameron, 2011).

2. *Etapa de normatividad:* Los miembros son más amistosos, confían entre sí, tratan los aspectos personales y la dinámica del equipo y comienzan a sentir cohesión de equipo. Los miembros son más coherentes, se siguen las reglas de conducta, la información se comparte libremente. El líder refuerza positivamente las acciones del equipo y ayuda a mantener un buen ambiente (Winter, 2000). Las relaciones interpersonales se caracterizan por la cooperación, conformidad con estándares y expectativas, mayor atracción interpersonal y pasar por alto los desacuerdos (Whetten y Cameron, 2011).

3. *Etapa conflictiva o de enfrentamiento:* Los miembros se vuelven enemigos entre sí, pueden reaccionar negativamente ante el líder y temen perder su individualidad. Esta etapa es necesaria para la maduración de los equipos. Características de esta etapa son la resistencia de los miembros, el comportamiento disociador del grupo, desafío a la autoridad, aumento de tensión, actitud defensiva de los miembros. El líder debe estar atento a los conflictos que surjan y modelar el comportamiento del equipo (Winter, 2000). Pueden provocarse la formación de coaliciones o camarillas, competencia entre los miembros, desacuerdo con el líder y actitudes que desafían las opiniones de los demás. Se debe trabajar en el manejo de conflictos, legitimación de expresiones productivas de la individualidad, convertir la resistencia a la dependencia en interdependencia y fomentar procesos de construcción de consenso (Whetten y Cameron, 2011).

4. *Etapa realizativa o de desempeño:* El equipo ha crecido como entidad social, existe un ambiente cooperativo en el que se acepta la interdependencia. Los miembros comprenden las fortalezas y áreas de oportunidad de los miembros y del equipo. Los miembros confían en los datos más que la intuición, énfasis en la productividad, los miembros están orgullosos del trabajo del equipo. El líder se comunica con el equipo sin trabas, observa la buena dinámica y celebra los logros (Winter, 2000). Empeño eficaz y eficiente. Las relaciones interpersonales en esta etapa se caracterizan por una elevada confianza mutua, compromiso incondicional con el equipo, capacitación y desarrollo mutuos y espíritu emprendedor (Whetten y Cameron, 2011).

Para poder desarrollar un equipo hay que conocer también los elementos comunes que lo conforman y que lo convierten en un sistema complejo, algunos de estos elementos son (Puchol, 2010):

- a. Roles: Las partes que integran el grupo. Cada persona se hace cargo de una parte diferente del trabajo total, y cada una de ellas asume la responsabilidad por el éxito grupal.
- b. Normas: Vínculos de unión de los roles. Las más importantes son las no escritas y presentes en el clima, como los medios de comunicarse entre sí y transmitir la información, etcétera.
- c. Estructura interna: Interacción efectiva y socioemocional. Sentimientos, reacciones ante los otros e interacciones psíquicas entre unos y otros.
- d. Estructura externa: Observable en la tarea, la actividad y el ambiente. Las condiciones del trabajo son importantes y fácilmente modificables.
- e. Estructura formal: Estructura jerárquica, organizada, funcional, de carácter obligatorio. Influye mucho el tipo de equipo del que se trate.
- f. Estructura informal: Surge espontáneamente, y no sigue cauces predeterminados ni impuestos.

Algunas características de un equipo eficaz según Mosley, Megginson y Pietri (2005) son:

- a. Propósito claro: la misión, visión y metas del equipo están establecidas y son aceptadas por todos.
- b. Informalidad: clima informal, cómodo y relajado, sin tensiones manifiestas ni aburrimiento.
- c. Participación: hay discusiones en las que todos están motivados para participar.
- d. Escuchar: los miembros escuchan de manera eficaz, formulan preguntas, parafrasean, etcétera.
- e. Desacuerdo civilizado: en desacuerdos, el equipo los acepta sin signos de evasión o supresión.

- f. Decisiones de consenso: el acuerdo es la meta, aunque no sea unánime, mediante discusiones abiertas de las ideas de todos.
- g. Comunicación abierta: los miembros sienten libertad para expresar sus sentimientos sobre las tareas y la operación del grupo en general. La comunicación ocurre fuera de las juntas.
- h. Claridad en los roles y en las asignaciones de trabajo: hay claridad en lo que se espera de los roles desempeñados por los miembros. Las asignaciones son claras y el trabajo se distribuye de manera uniforme entre los miembros.
- i. Liderazgo compartido: aunque existe un líder formal, las funciones de liderazgo cambian de vez en cuando según las circunstancias. El líder ejemplifica el comportamiento y establece normas positivas.
- j. Relaciones externas: el equipo cultiva relaciones externas clave.
- k. Diversidad de estilos: el equipo es un espectro amplio de los tipos de miembros.
- l. Autoevaluación: periódicamente, el equipo examina su propio funcionamiento y lo que puede estar interfiriendo con su eficacia.

Se pueden agregar otros atributos de un equipo efectivo según Whetten y Cameron (2011) como son: tienen miembros interdependientes cuyos esfuerzos son coordinados e interactivos; ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos (el todo es mayor que la suma de sus partes); funcionan tan bien que crean su propio magnetismo; los miembros se cuidan entre sí; los miembros se alientan y animan al líder y viceversa; y tienen un alto nivel de responsabilidad entre los miembros (corresponsabilidad).

Es importante tomar en cuenta el principio de las 5 C's del trabajo en equipo y que básicamente resumen la esencia de las características con las que debe contar un equipo (Palomo Vadillo, 2011; De la Cruz Lablanca, 2014):

- 1. Complementariedad: cada miembro domina una parte determinada del proyecto, sus conocimientos se complementan y son necesarios para sacar el proyecto adelante. La sinergia es la clave del éxito.
- 2. Confianza: cada miembro confía en sus compañeros, incluso anteponiendo los intereses del grupo a los propios.

3. Comunicación: existe una comunicación abierta y libre entre los miembros, la cual es esencial para coordinar las actuaciones individuales y del equipo.
4. Coordinación: el equipo debe actuar de forma sistemática y organizada para logro de los objetivos y el éxito del proyecto.
5. Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo para el logro de los objetivos y para el fortalecimiento del equipo.

El trabajo en equipo tiene ventajas, pero también desventajas. En primera instancia, se cuentan con ventajas para la organización y también para el individuo. Algunas ventajas para la organización son: mayor nivel de productividad, una comunicación más eficaz, mayor compromiso con los objetivos, los equipos son más flexibles, mejora el clima organizacional, mayor éxito en tareas complejas, facilita la dirección, control y supervisión; proporciona a sus miembros una dimensión social nueva, favorece la integración de nuevos miembros, facilita la coordinación y mejora la satisfacción laboral. Entre las ventajas que presenta a los miembros como individuos: satisface la necesidad de afiliación, aumenta la seguridad personal, facilita el desarrollo personal y/o profesional y estimula la creatividad y la innovación (Palomo Vadillo, 2011). También se considera que el trabajo en equipo aumenta la cantidad de información para el trabajo debido a la complementariedad de los miembros, multiplica los puntos de vista sobre un asunto, facilita la aceptación de las decisiones que se toman en consenso y facilita la motivación de los miembros (Vázquez Luis, 2006).

Sin embargo, también pueden existir algunos inconvenientes del trabajo en equipo: consume más tiempo la coordinación de actividades, propicia el conformismo y desaparecen los juicios críticos en algunos miembros por temor a ser excluidos, un miembro puede controlar y manipular al resto de los miembros, se puede dar difusión de responsabilidades, pueden desarrollarse objetivos, normas y valores contrarios a los de la organización, holgazanería social, rechazo o menosprecio hacia determinados miembros (Palomo Vadillo, 2011).

Una importante razón por la que muchos equipos no alcanzan el éxito y por lo tanto no cumplen sus metas, puede atribuirse al estilo de liderazgo de quien guía el equipo, por lo cual resulta importante que toda persona a cargo de un equipo de trabajo cuente con las habilidades para la gestión de un equipo eficaz.

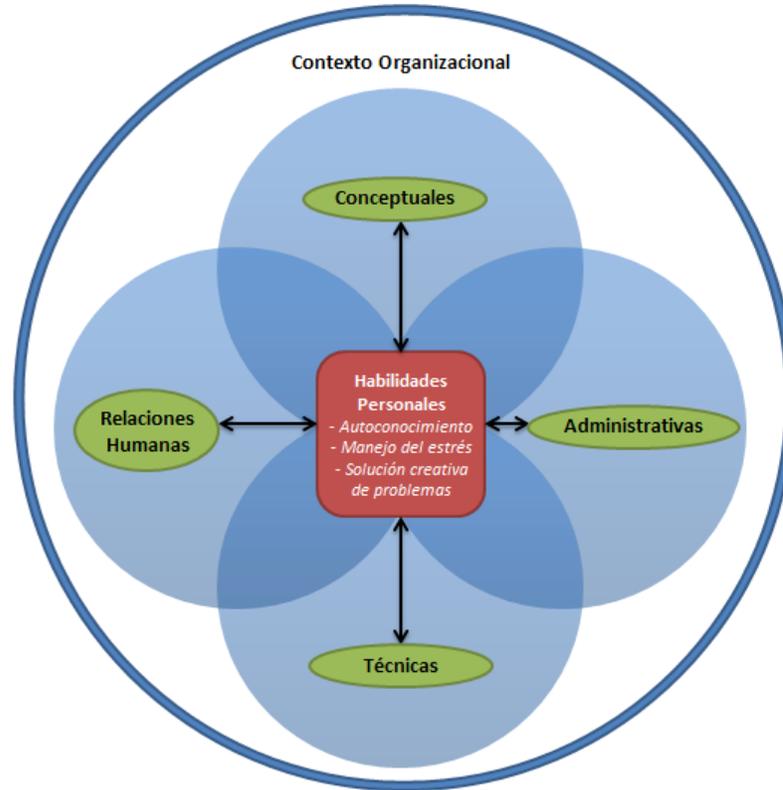
La gente debe tener credibilidad en el líder, los miembros del equipo no seguirán a una persona en la que no confían, que sea deshonesto o esté motivado por la ambición personal y no por el bienestar del equipo. De hecho, Posner y Kouzes (1987, como se citó en Whetten y Cameron, 2011), identificaron que la credibilidad es el requisito más importante para un liderazgo efectivo. A continuación, se presentan los siete comportamientos que son fundamentales para la formación y el mantenimiento de la credibilidad entre los miembros del equipo:

1. Demostrar integridad, representar autenticidad y manifestar coherencia.
2. Ser claros y congruentes con lo que desean lograr.
3. Transmitir energía positiva al ser optimistas y corteses.
4. Construir una base de acuerdo entre los miembros del equipo antes de avanzar, enfocándose en la realización de las actividades.
5. Manejar los acuerdos y desacuerdos entre los miembros del equipo al utilizar apropiadamente argumentos unilaterales y bilaterales.
6. Animar y asesorar a los miembros del equipo para que mejoren.
7. Compartir información acerca del equipo, considerar puntos de vista de fuentes externas y alentar la participación.

En resumen, el líder es pieza clave en el desarrollo de un equipo efectivo, debe saber identificar la etapa en la que se encuentra el equipo; mantener y alinear los elementos de este según los objetivos de la organización, trabajar en el desarrollo de las características que hacen a un equipo efectivo dotando de dirección a éste y sabiendo inspirar la confianza necesaria para influir en los miembros, convirtiendo así al equipo y a sus miembros en aliados de la organización.

### **1.2.9. Modelo teórico de habilidades directivas.**

Con base en la literatura revisada se diseñó un modelo teórico de habilidades directivas (*Ver Figura 3*) que contempla la clasificación hecha por Mosley, Megginson y Pietri (2005) integrada con las habilidades personales mencionadas por Whetten y Cameron (2011).



*Figura 3.* Propuesta de modelo teórico de habilidades directivas basado en Mosley, Megginson y Pietri (2005) y Whetten y Cameron (2011). (Fuente: Elaboración propia.)

De acuerdo a este modelo, se contemplan cuatro tipos de habilidades directivas básicas a desarrollar para un supervisor (Mosley, Megginson y Pietri, 2005), a saber, las conceptuales, administrativas, técnicas y de relaciones humanas; las cuales no son mutuamente excluyentes sino que se interrelacionan al ponerlas en práctica dentro del entorno laboral.

Retomando lo expresado en el apartado 1.2.5 de este trabajo, se tiene que las habilidades conceptuales se refieren a las relacionadas con el análisis e interpretación lógica de la información con la que se cuenta; las habilidades de relaciones humanas (las cuales se desarrollarán durante la fase de intervención) contemplan aquellas que promueven una interacción efectiva con los demás; las habilidades administrativas se relacionan con la coordinación, el orden y el uso efectivo de los recursos; y las habilidades técnicas se refieren a la capacidad y destreza técnica, así como a los conocimientos de los procesos que se

realizan. Estas cuatro pueden ser consideradas las cuatro tipos de habilidades con las que todo supervisor debe contar para ser efectivo.

Asimismo, el modelo propone primero la necesidad del desarrollo de las habilidades personales (autoconocimiento y autoeficacia, inteligencia emocional y control del estrés, y creatividad) que funcionan como prerequisites a nivel individual y son elementos cuya presencia influirá de manera positiva para el adecuado desarrollo de los cuatro tipos de habilidades principales. Las habilidades personales, como las describió Whetten y Cameron (2011), contemplan en primera instancia el autoconocimiento para poder lograr un profundo conocimiento de uno mismo y contar con la suficiente autoeficacia y confianza en las herramientas personales para hacer frente al entorno laboral; en segunda instancia está el manejo del estrés para tener un autocontrol y gestión adecuados de las propias emociones; y en tercera instancia la solución creativa de problemas, habilidad para lograr en uno mismo flexibilidad de pensamiento y creatividad, siendo capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

Estas habilidades, y la combinación que se hace de la teoría de estos autores para la propuesta de este modelo, se consideraron apropiadas para la necesidad encontrada en la organización respecto a los supervisores de producción y el perfil a desarrollar en ellos por medio del programa de intervención derivado de este trabajo. Este perfil, incluye las habilidades personales, inclusión que se justifica por las necesidades expresadas posteriormente en la retroalimentación con los supervisores y que enfatizan la necesidad de tener un modelo teórico de habilidades que contemple el requisito de las habilidades personales para poder decir que se tiene a un supervisor efectivo.

Posteriormente, para efectos del diseño del programa de intervención, para el cual se propone un modelo más adelante, se considerará también la división que hace Whetten y Cameron (2011) al dividir en habilidades personales, interpersonales y grupales, orden en el cual se presentaron previamente los antecedentes teóricos. De igual manera, esta estructura guiará el proceso de desarrollo de habilidades propuesto en el modelo de intervención, marcando la pauta del camino a seguir por un supervisor para desarrollar en sí mismo la totalidad de las habilidades propuestas.

### **1.2.10. ¿Por qué Desarrollo Organizacional?**

Para abordar la necesidad planteada en este trabajo, se considera apropiado llevar a cabo un proceso de intervención en DO. Según French y Bell (2007), el Desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional, con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento.

Es importante recordar que el DO siempre parte de una necesidad expresada por la misma organización e involucra a todos los miembros de la misma. Su principal diferencia con otros tipos de consultoría radica en su filosofía, la cual es más humanista y holística, tomando al recurso humano como el recurso más valioso de la organización, ya que éste resulta la clave del éxito o el fracaso de la misma.

Tomando en cuenta la naturaleza de la problemática o necesidad de la empresa, misma que involucra a un gran número de trabajadores en la interrelación con sus superiores; se evidencian distintos procesos humanos en los cuales se puede incidir y que tendrían un impacto directo y/o indirecto en toda la organización, así como en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; he aquí el aspecto sistémico, propio del DO. Estos procesos humanos se relacionan con equipos de trabajo, liderazgo, comunicación, percepciones y actitudes que se generan en torno a estos mismos procesos y la manera en que se viven dentro de la organización; y que son factores importantes para el desarrollo de relaciones humanas efectivas.

El DO es una herramienta que puede ayudar a trabajar y desarrollar estos procesos; y que se beneficia grandemente de la participación activa de los miembros de la organización, también promueve la socialización de la información por medio de la confrontación de la empresa con su situación actual y permite que sea la organización misma la que tome las decisiones, siendo el consultor externo sólo un facilitador de los procesos, cuyo objetivo consiste en hacer a la organización más independiente y autónoma en la solución de sus problemáticas.

## Capítulo 2. Evaluación diagnóstica del problema o caso

### 2.1. Descripción del escenario

La intervención en DO se llevó a cabo en la empresa P, que se dedica a la fabricación y comercialización de bolsas de plástico. Actualmente lleva 30 años en el mercado y ha crecido hasta convertirse en una de las fábricas de bolsas más importantes del estado.

La organización se encuentra ubicada en la colonia Ciudad Industrial de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Cuenta en promedio con un total de 500 trabajadores, de los cuales casi 400 son operativos, 39 mandos medios y 65 administrativos. Los trabajadores pertenecen principalmente a la zona sur y centro de la ciudad. La antigüedad de los trabajadores en la empresa es variable, la mayoría de la plantilla cuenta con un promedio de antigüedad que oscila entre los 10 y 15 años; el resto de la plantilla cuenta con dos a cuatro años, o con menos de dos años de antigüedad.

La planta de producción se encuentra conformada por el gerente de planta, quien tiene a cargo la supervisión y control de las demás áreas de la empresa, incluida la planta II. A nivel de la operación, se encuentran las siguientes áreas: mezclado y peletizado, extrusión, impresión y bolseo; como staff operativo se encuentran: almacén/producto terminado, materia prima, mantenimiento, calidad; como staff administrativo se encuentran las áreas de: compras, recursos humanos. Los puestos de mayor rotación corresponden a las áreas de operación.

Hay puestos que rotan turnos y puestos con turno fijo, los supervisores y operativos de las áreas de producción rotan en tres turnos, el primero de 6:30 am a 2:30 pm, el segundo de 2:30 pm a 10:30 pm y el tercero de 10:30 pm a 6:30 am. La programación de asignación de turnos por área se realiza y cambia de manera semanal, realizando los ajustes necesarios dependiendo de permisos de incapacidad, vacaciones, etc.

La misión de la empresa consiste en: “Fabricar películas y bolsas de polietileno y polipropileno de la más alta calidad, orientadas a cubrir las necesidades de empaque flexible del mercado, actualizando día a día los nuevos adelantos tecnológicos e incorporándolos a nuestros productos para poder cumplir con la demanda de nuestros clientes a través del trabajo coordinado de nuestro equipo humano y tecnología de punta, y que con éstas acciones se contribuya a mantenernos como una empresa rentable que nos permita ofrecer a nuestro

equipo humano una constante capacitación y poder invertir en nuestro crecimiento, expansión y presencia organizacional”.

La empresa tiene como visión: “Ser una empresa líder en la fabricación e innovación de bolsas y películas de polietileno y polipropileno que generen mayores beneficios a nuestros clientes, mediante la implementación de un programa firme y gradual de capacitación, desarrollo y crecimiento en términos de calidad, eficiencia, servicio, rentabilidad y solidez financiera”.

Se destacan como valores de la organización los siguientes:

- *Honradez:* Somos gente con actitud de verdad en nuestros actos y pensamientos.
- *Respeto:* Consideramos y reconocemos el valor de las personas con quienes tenemos trato.
- *Lealtad:* Mantenemos la firmeza en las ideas y los efectos que nos llevan a guardar una actitud de máxima fidelidad y respeto a los propios principios y a las demás personas.
- *Liderazgo:* Estamos convencidos que al encabezar o dirigir un grupo en todas las decisiones y estrategias, nos permiten asegurar nuestro éxito y trascender con el paso del tiempo.
- *Innovación:* Adoptamos una actitud de constante cambio y una evolución continua que nos pone a la cabeza como una empresa vanguardista.
- *Excelencia:* Demostramos a cada momento una actitud de calidad en nuestro trabajo, para asegurarnos que nuestros resultados sean iguales o superiores a las expectativas de nuestros clientes y con ello satisfacer sus necesidades.
- *Disciplina:* Adoptamos un conjunto de normas para mantener el orden entre los integrantes de nuestra organización.
- *Servicio:* Conservar la actitud de desempeñar funciones y deberes a favor de nuestros clientes, amigos y compañeros de trabajo con diligencia y trato amable.

Por lo general, los mejores trabajadores operativos son promovidos al puesto de supervisor; sin embargo, esto suele generar insatisfacción entre los demás trabajadores, quienes consideran que son promovidas algunas personas que no se lo merecen. En lo que se

refiere a puestos administrativos, jefaturas o gerencias, estos por lo general se cubren de manera externa.

El clima general que se vive en la empresa es de insatisfacción, ya que los trabajadores se quejan por el bajo sueldo y por sentir que la organización no los toma en cuenta o valora. Consideran injusta la manera en que se asignan los turnos y tiempos extra, mencionando que hay favoritismos; asimismo comentan que existe nula capacitación y adiestramiento, por lo cual sienten que no cuentan con oportunidades de desarrollo.

## 2.2. Instrumentos y/o estrategias utilizados

### 2.2.1. Fase Diagnóstica.

El proceso seguido para la fase diagnóstica puede observarse en el siguiente diagrama (Ver Figura 4):

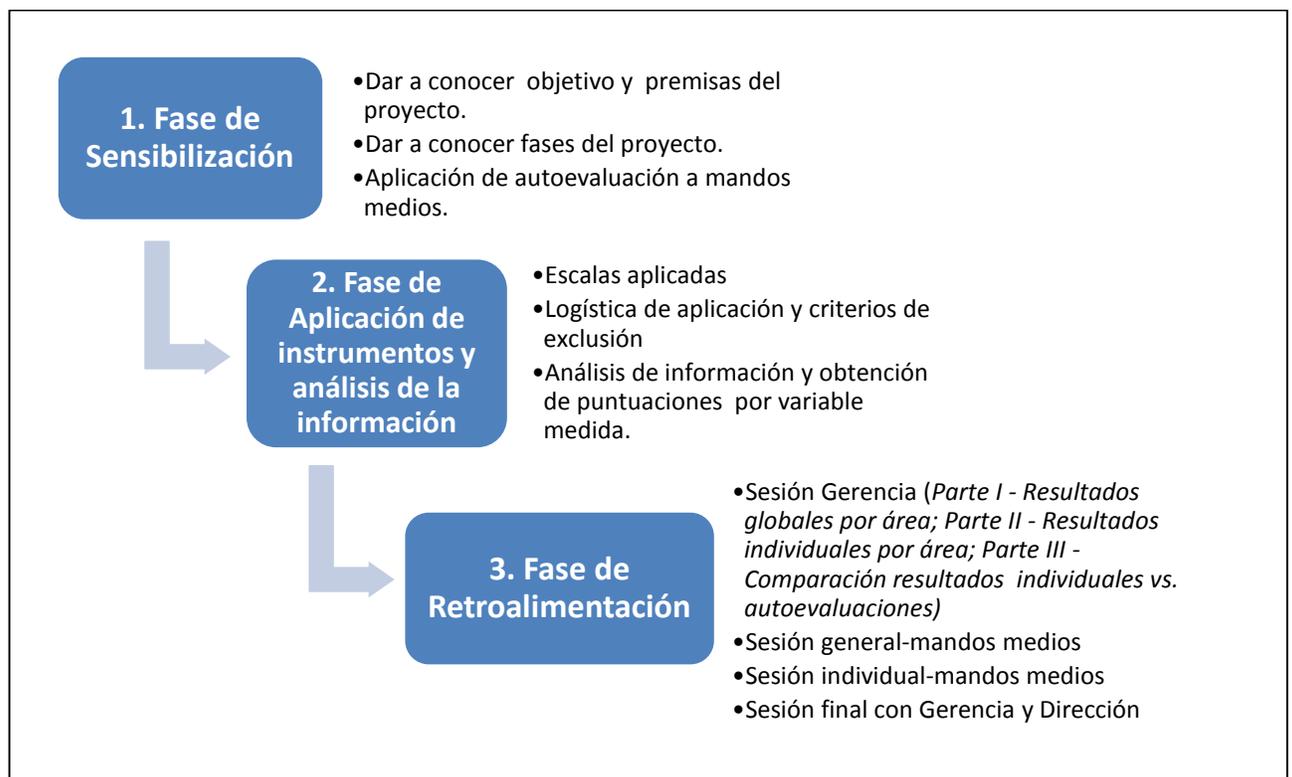


Figura 4. Proceso de la fase diagnóstica (Fuente: Elaboración propia).

### **2.2.2. Fase de Sensibilización.**

La fase de sensibilización tuvo como objetivo dar a conocer a los mandos medios el modelo de referencia teórica sobre el cual se fundamenta el proyecto de intervención. Para ello se diseñó una sesión de sensibilización a la cual asistieron los mandos medios del área de producción y el gerente de planta, quien presentó al consultor externo y dio la bienvenida a los participantes.

1. En primera instancia, se transmitió el propósito del proyecto, siendo éste el de desarrollar en los mandos medios competencias que contribuyan a un mejor ejercicio de sus funciones de supervisión.

2. De igual manera, se compartió la importancia del proyecto partiendo del modelo teórico en el cual se apoya, según el cual se considera que resulta necesario que los mandos medios sean vistos como líderes legítimos, es decir, jefes que puedan ejercer una mayor influencia sobre sus trabajadores y que sean considerados como merecedores del puesto que ocupan así como de la autoridad conferida por el mismo, condición que sólo será posible alcanzar si los trabajadores los perciben como mandos medios competentes, es decir jefes capaces, que cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar el puesto que ocupan; y jefes justos, que actúan con justicia y equidad en el ejercicio de sus funciones de supervisión. Se entiende que cuando estas condiciones se cumplen, el mando medio se gana la confianza de su personal.

3. Asimismo, se explicó la importancia de las percepciones de los trabajadores en cuanto a qué tan justos y capaces son sus jefes, ya que mientras más positivas sean estas percepciones, más se fomentan y promueven actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y la organización misma, las cuales pueden impactar directamente en variables organizacionales como la productividad, la satisfacción, el compromiso, así como en el ausentismo y rotación, variables que influirán en el logro de los objetivos organizacionales.

4. Se procedió a explicar la teoría sobre la cual se fundamenta el proyecto, tratando el tema de las habilidades de supervisión y los tipos de habilidades de supervisión según Mosley, Megginson y Pietri (2005), así como las dimensiones de la justicia organizacional (Colquitt, 2001).

5. Se presentó a los mandos medios los objetivos específicos del proyecto por cada fase (diagnóstica, fase de intervención y fase de evaluación), siendo estos: 1) identificar

fortalezas y áreas de oportunidad en los mandos medios, 2) retroalimentar a los mandos medios sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad, 3) identificar líneas de acción para el diseño de un programa dirigido al desarrollo de los mandos medios, 4) implementación de líneas de acción 5) evaluación de las líneas de acción implementadas.

6. Posteriormente, se explicó a los mandos medios el proceso por medio del cual se llevaría a cabo la recolección de la información, es decir, que su propio personal sería el que los evaluaría con respecto a las variables previamente mencionadas, esto con el objetivo de generar información útil para desarrollar planes que contribuyan positivamente a su desarrollo como jefes y al ejercicio efectivo de sus funciones. También se consideró importante despejar dudas y posibles temores generados en los individuos acerca de las consecuencias de los resultados, por lo cual se les aseguró que el proyecto no tenía como fin perjudicarlos sino beneficiarlos.

7. Como parte del proceso de sensibilización, resulta importante conocer cómo los mandos medios se ven a sí mismos, por lo cual se les aplicó una autoevaluación para obtener información sobre cómo se perciben a sí mismos como jefes, en cuanto a la justicia organizacional y sus habilidades de supervisión. Esta información puede ser útil e interesante al momento de la retroalimentación, ya que servirá para realizar comparaciones con los resultados de las evaluaciones de los trabajadores.

### **2.2.3. Fase de Aplicación de instrumentos y análisis de la información.**

Considerando que el objetivo de la fase diagnóstica es medir las percepciones de una amplia muestra de trabajadores acerca de sus supervisores, se tomó la decisión de hacer uso de técnicas cuantitativas para una medición más objetiva y práctica de todas las variables consideradas.

En común acuerdo con la gerencia se decidió trabajar a nivel del área de producción, en total fueron evaluados 25 supervisores pertenecientes a los siguientes departamentos: Almacén/Producto Terminado, Bolseo, Calidad, Extrusión, Impresión-Tajado-Laminado, Mantenimiento, Materia Prima, Mezclado-Peletizado y Planta 2.

1. Considerando la premisa teórica expuesta anteriormente, según la cual los jefes son considerados legítimos y respetados como tal en tanto sus subordinados los perciben con las habilidades requeridas para el puesto que ocupan, se aplicó una escala tipo

Likert, la Escala de Habilidades Directivas (Cetina, 2010) la cual consta de 29 reactivos, con una escala de respuesta del 1 al 10 y cuyo objetivo es conocer las percepciones de los trabajadores sobre qué tan capaces consideran a sus jefes (Ver Apéndice A). Asimismo, en la fase inicial del diagnóstico se contempló el objetivo de medir las percepciones de los trabajadores sobre qué tan justos son sus supervisores, por lo cual se aplicó también la escala tipo Likert, Escala de Justicia Organizacional (Cetina, 2010), la cual consta de 33 reactivos con una escala de respuesta del 1 al 10, referentes a las tres dimensiones de la justicia organizacional, a saber, la distributiva, la procedimental y la interaccional. Sin embargo, en la fase de retroalimentación de resultados, se decidió con la gerencia trabajar sobre las habilidades directivas, por lo cual el tema de justicia se menciona en la retroalimentación pero a partir de la fase de intervención deja de formar parte del presente trabajo.

Por su parte, la Escala de Habilidades Directivas contempla los siguientes tipos de habilidades: habilidades conceptuales, habilidades administrativas, habilidades de relaciones humanas, habilidades técnicas y habilidad de visión compartida. Con base en el sustento teórico, se anexó al instrumento la aplicación de una escala de legitimidad (Cetina, 2010) (Ver Apéndice A).

2. Para llevar a cabo la aplicación de las escalas, se establecieron días y horarios específicos a la semana, durante el lapso de un mes, a la vez que se informó con anticipación a los supervisores y jefes de área, con el fin de programar el rol en el cual enviarían a su personal a la sala de reuniones para responder las escalas.

3. En la fase diagnóstica se consideraron las evaluaciones de 314 trabajadores operativos de un total de 366. Se estableció como criterio de inclusión la condición de que el trabajador cuente con mínimo un mes de antigüedad en la organización para responder a las escalas, ya que se considera un periodo apropiado para generar una percepción general acerca de un supervisor; asimismo, no fueron sometidos a evaluación los supervisores que no cumplieran con esta condición. Algunos motivos de exclusión corresponden a distintas situaciones, por ejemplo, invalidación de la escala por haberla respondido de forma incorrecta de tal manera que resultan poco entendibles las respuestas del trabajador, ausencia de trabajadores por permisos de incapacidad, trabajadores que no saben leer ni escribir, etc.

4. En cuanto al análisis de la información, los datos fueron vaciados en el programa Microsoft Excel 2010, a partir del cual se obtuvieron estadísticos descriptivos;

promedios generales por área/departamento y por supervisor en cuanto a cada variable evaluada; tablas y gráficas comparativas. En total se agruparon y promediaron las puntuaciones obtenidas por cada supervisor y los promedios fueron clasificados de acuerdo a las siguientes variables 1) instrumento global, 2) justicia organizacional global, 3) justicia procedimental, 4) justicia distributiva, 5) justicia interaccional, 6) habilidades de supervisión global, 7) habilidades conceptuales, 8) habilidades administrativas, 9) habilidades de relaciones humanas, 10) habilidades técnicas, 11) visión compartida y 12) legitimidad.

#### **2.2.4. Fase de Retroalimentación.**

La fase de retroalimentación se dividió en cuatro etapas de acuerdo a las sesiones realizadas con supervisores y la alta gerencia, así como el tipo de información a presentar: 1) Sesión de retroalimentación de resultados del diagnóstico con la gerencia de planta, 2) Sesión de retroalimentación de resultados generales con mandos medios, 3) Sesiones de retroalimentación individual con mandos medios y 4) Sesión final de retroalimentación con Alta Gerencia. El proceso que se llevó a cabo se detalla a continuación.

##### ***2.2.4.1. Sesión de Retroalimentación – Gerente de Planta.***

La sesión de retroalimentación con el Gerente de Planta representa la primera presentación de los resultados del diagnóstico, mostrando comparación de puntuaciones obtenidas por departamento y por supervisor. A continuación se detallan los pasos que se siguieron:

1. Se realizó una sesión de presentación de resultados con el gerente de planta. La presentación incluía a nivel de introducción el contexto del proyecto: nombre, objetivo, sustento teórico y premisas básicas que fundamentan el proyecto, las fases del proyecto, objetivos de la fase diagnóstica, la estructura de la presentación de resultados, la cual se dividió en tres partes y la simbología para comprender e interpretar más fácilmente los resultados.

2. En acuerdo con la gerencia, se tomó 7.5 como (de una escala del 1 al 10) la puntuación mínima aceptada a obtener por los mandos medios. La simbología para las gráficas de barras quedó de la siguiente manera: puntuación de 7.5 o mayor (barra marcada de color verde), puntuación de 7.0 a 7.4 (barra marcada de color amarillo) y puntuación de

6.9 o menor (barra marcada de color rojo). Esto con la finalidad de identificar visualmente a aquellos por encima o por debajo de la puntuación mínima aceptada (Ver Tabla 4).

**Tabla 4.**

*Simbología de puntuaciones - Mandos medios*

<b>Rango</b>	<b>Interpretación</b>
7.5 en adelante	Igual o mayor al mínimo aceptado (color verde)
7.0 – 7.4	Cercano al mínimo aceptado (color amarillo)
6.9 o menos	Por debajo del mínimo aceptado (color rojo)

*7.5 = Puntuación mínima esperada*

3. La manera en que se estructuró la presentación de la información y las puntuaciones se mostró en 3 partes. Parte I. Resultados globales por área de trabajo. Se presentaron tablas y gráficas de comparación de puntuaciones entre áreas (Almacén/Producto Terminado, Bolseo, Calidad, Extrusión, Impresión-Tajado-Laminado, Mantenimiento, Materia Prima, Mezclado-Peletizado, Planta 2) por cada variable global: Instrumento Global, Justicia Organizacional, Habilidades de Supervisión y Legitimidad (Ver Tabla 5 y Figura 5). Así como gráficas por área con el desglose de puntuaciones en todas las variables, ahora incluyendo las puntuaciones de Justicia Procedimental, Justicia Distributiva, Justicia Interaccional, Habilidades Conceptuales, Habilidades Administrativas, Habilidades de Relaciones Humanas, Habilidades Técnicas y Visión Compartida; además de las globales mencionadas anteriormente (Ver Figura 6 y 7).

**Tabla 5.**

*Puntuaciones Instrumento Global por Área*

<b>Área</b>	<b>Media</b>
Mezclado	8.2
Materia prima	7.7
Calidad	7.4
Planta 2	7.4
Bolseo	7.1
Almacén	7.0
Impresión	7.0
Tajado y Laminado	6.6
Extrusión	6.5
Mantenimiento	6.1
<b>Media Grupal</b>	<b>7.0</b>

7.5= Puntuación mínima esperada.

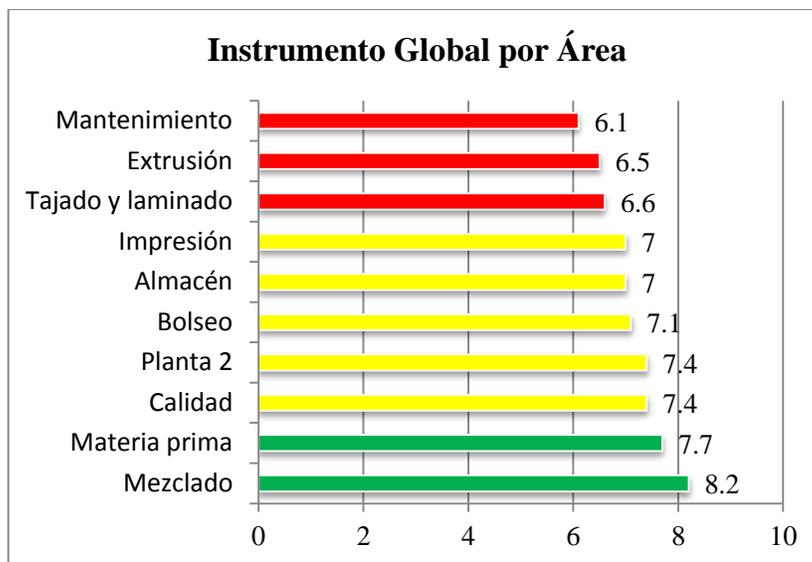


Figura 5. Puntuaciones Instrumento Global – Comparación entre áreas (Fuente: Elaboración propia)

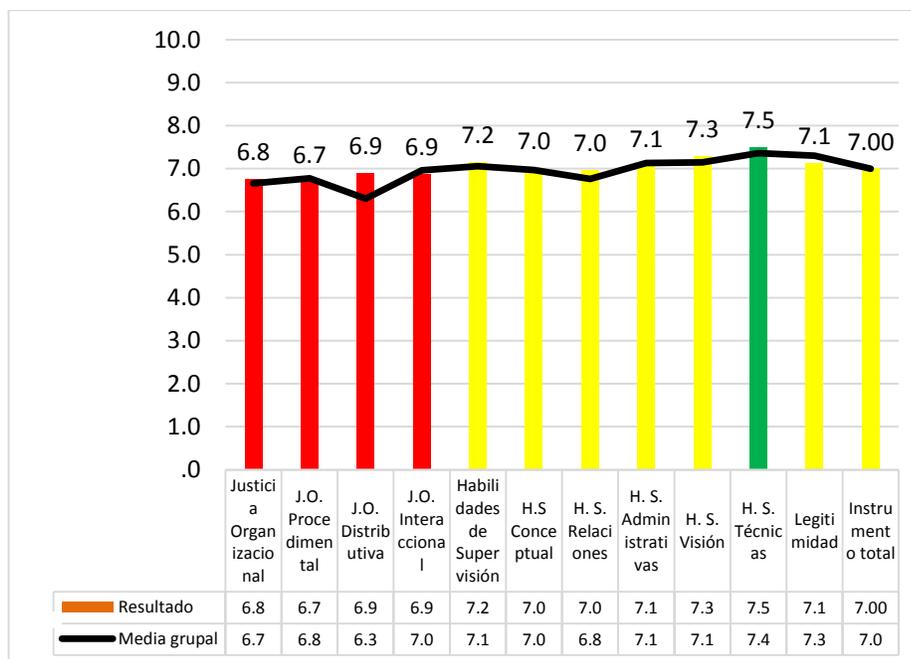


Figura 6. Puntuaciones por cada variable – Ej. Área de Almacén (Elaboración propia).

4. Parte II. Resultados individuales por área de trabajo. Se presentaron tablas de comparación de puntuaciones individuales, así como gráficas individuales con el desglose de puntuaciones en todas las variables mencionadas anteriormente, incluyendo las globales. Las puntuaciones individuales de los supervisores se fueron presentando por área de trabajo (Ver Figura 6 y 7).

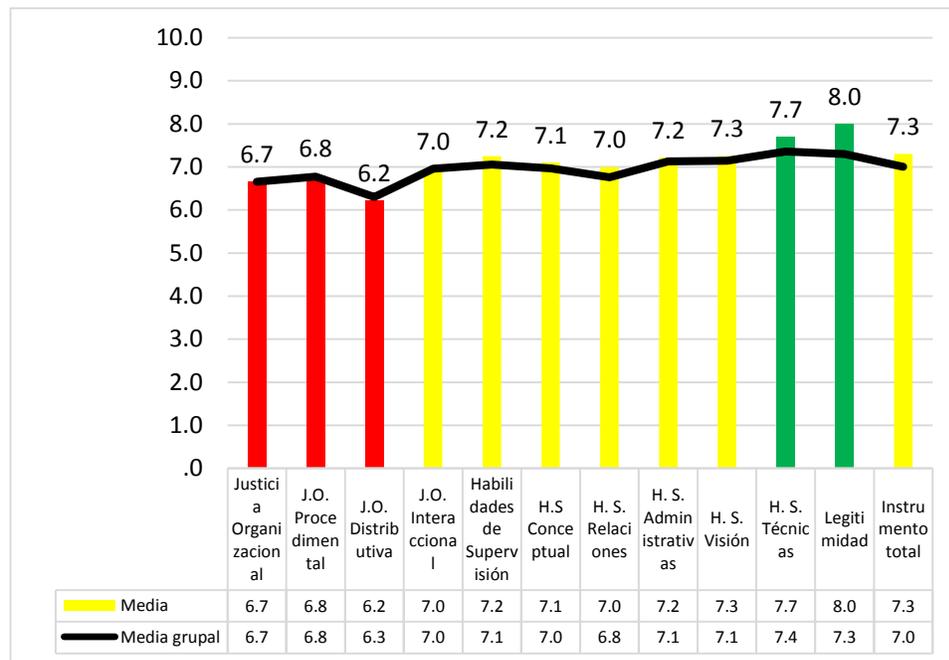


Figura 7. Puntuaciones por variable – Ej. Supervisor área de Extrusión (Fuente: Elaboración propia).

5. Parte III. Comparación resultados individuales vs. Autoevaluaciones. Se presentaron tablas de las puntuaciones individuales obtenidas con base en la evaluación de sus subordinados en comparación con las puntuaciones de sus autoevaluaciones, señalando la diferencia de puntos o décimas entre una y otra. La comparación se realizó tomando en cuenta las puntuaciones globales de las variables (Instrumento Global, Justicia Organizacional, Habilidades de Supervisión y Legitimidad).

6. Posteriormente, se abre un espacio de comentarios para la gerencia en relación a los resultados presentados y se llega a acuerdos sobre los temas a trabajar durante la fase de intervención.

#### ***2.2.4.2. Sesión de Retroalimentación General – Mandos Medios.***

La siguiente etapa de la fase de retroalimentación consiste en realizar una sesión de presentación de resultados generales a los mandos medios que fueron evaluados, previa a las sesiones de retroalimentación individual. Para efectos prácticos, se dividirá a los supervisores en dos grupos y se realizarán dos sesiones con la misma estructura. El objetivo de esta sesión consiste en confrontar a los mandos medios con respecto a las puntuaciones obtenidas y los motivos por los cuales creen que las obtuvieron, así como prepararlos para recibir sus retroalimentaciones individuales.

1. La sesión inicia con una bienvenida por parte del gerente de planta, a fin de generar un mayor compromiso con el proyecto por parte de los mandos medios. Asimismo, la consultora externa comenta el objetivo de la sesión.

2. La primera actividad consiste en la lectura de una carta que puede tener dos interpretaciones diferentes. A cada participante se le entrega un pequeño sobre con la carta, se les pide leer el mensaje de la carta e indicar si el mensaje fue positivo o negativo. Posteriormente, se les pide leer la misma carta, ahora de abajo hacia arriba y nuevamente indicar si el mensaje fue positivo o negativo. A continuación, se explica lo que es la percepción, su importancia en nuestra vida, en la manera en que interpretamos las cosas y en cómo nos relacionamos con las personas; ya que ante un mismo hecho diversas personas pueden realizar múltiples interpretaciones.

3. A modo de recordatorio, se continúa con la presentación de los datos generales del proyecto: nombre, objetivo, sustento teórico y premisas básicas que lo fundamentan, fases del proyecto y objetivos de la fase diagnóstica.

4. Se procede a presentar resultados generales de los mandos medios como grupo evaluado. En total se presentarán las puntuaciones de las siguientes variables globales: Instrumento Global, Justicia Organizacional, Habilidades de Supervisión y Legitimidad.

5. Se presentan gráficas de barras en las que se muestren las puntuaciones más altas y las puntuaciones más bajas obtenidas por un supervisor en cada variable global (Instrumento Global, Justicia Organizacional, Habilidades de Supervisión y Legitimidad), contrastando con la puntuación promedio obtenida por el grupo de supervisores en dicha variable (Ver Figura 8).

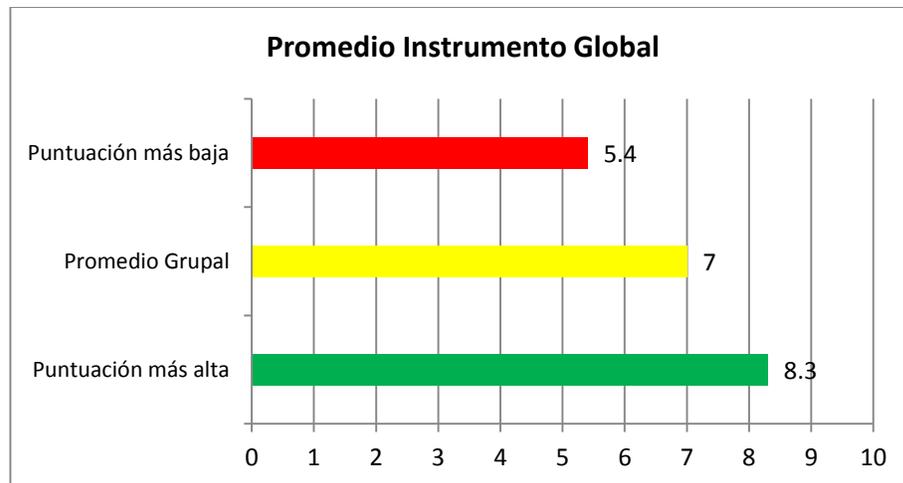


Figura 8. Puntuación más alta y más baja obtenida por los mandos medios en la variable de Instrumento Global. 7.5=Puntuación mínima esperada. (Fuente: Elaboración propia).

6. A cada supervisor se le entregará una carpeta con las mismas gráficas y se le pedirá agregar con lápiz una barra en cada gráfica, prediciendo la puntuación que cree haber obtenido en cada variable.

7. Al finalizar la actividad, se pide a los supervisores que entreguen su carpeta a la consultora, quien usará dicha información en las sesiones de retroalimentación individual.

8. La sesión concluye dando información a los supervisores sobre la parte final de la fase diagnóstica, en la cual se realizarán con ellos sesiones individuales de retroalimentación, las cuales serán programadas en las semanas siguientes.

#### ***2.2.4.3. Sesiones de Retroalimentación individual – Mandos Medios.***

Cada mando medio fue retroalimentado de manera individual en sesiones de 30 minutos cada uno, con apoyo de las puntuaciones que ellos mismos predijeron en la sesión de retroalimentación general y con las puntuaciones de las autoevaluaciones que respondieron en la sesión de sensibilización.

1. Se da la bienvenida a cada mando medio, recordando el nombre y propósito del proyecto, así como explicando de donde provienen los resultados que verá a continuación y enfatizando que corresponden a las percepciones de sus subordinados.

2. Se inicia con la presentación de las puntuaciones globales: puntuación obtenida por el grupo de mandos medios, puntuación obtenida por su área/departamento de trabajo y su puntuación global individual (Ver Apéndice B).

3. Posteriormente se presenta el desglose de las puntuaciones obtenidas en cada variable: Justicia Organizacional y sus dimensiones, Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional; Habilidades de Supervisión y cada tipo de habilidad, Habilidades Conceptuales, Habilidades Administrativas, Habilidades de Relaciones Humanas, Habilidades Técnicas y Visión Compartida; y por último Legitimidad (Ver Apéndice B).

4. Durante el desglose se realiza la comparación de las puntuaciones que predijo vs. sus puntuaciones reales, a su vez se muestran las puntuaciones de su autoevaluación y se señalan sus fortalezas y áreas de oportunidad (Ver Apéndice B).

5. Se le presentan algunas preguntas reflexivas que le ayuden a darle sentido a la información, proponer ideas sobre cómo mejorar y que permitan conocer su opinión acerca de sus resultados. Las preguntas son las siguientes: ¿qué piensas de los resultados?, ¿qué tan parecidas fueron tus predicciones a los resultados reales?, ¿cómo explicas el resultado?, ¿cómo influyen estos resultados en tu trabajo?, ¿qué se puede cambiar para mejorar? y ¿qué necesitas trabajar más?

La gran mayoría de los supervisores mostró apertura y buena actitud ante sus resultados, comentando, que no se sorprendían ante estos; pocos fueron los que demostraron sorpresa, ya sea porque esperaran puntuaciones más altas o más bajas. A partir de las predicciones que hicieron en la sesión grupal de retroalimentación, todos se acercaron bastante a sus puntuaciones reales, algunos incluso habiéndolas predicho a la perfección. No así al comparar con sus autoevaluaciones realizadas al inicio de la fase diagnóstica del proyecto, las cuales solían diferir en promedio dos puntos. Los supervisores llegaron a la conclusión de que a partir de haber visto las puntuaciones máximas y mínimas durante la sesión de retroalimentación grupal (por ejemplo, sabiendo que 8.3 fue la puntuación más alta obtenida por un supervisor y saber que nadie obtuvo una mayor puntuación a esa), se dieron cuenta que “seguramente algo les faltaba” y tuvieron que reajustar la percepción sobre sí mismos.

Al preguntarles sobre cómo explicaban los resultados y qué podría cambiar para mejorar, la mayoría mencionó que se enfocaban a sí mismos, atribuyéndose responsabilidad y capacidad para modificar aspectos personales; sin embargo, unos cuantos se enfocaron más en responsabilizar a factores externos (la empresa, sus jefes, el personal en general) en vez de a sí mismos.

A continuación, en la Tabla 6, se presenta un resumen cualitativo de las respuestas de los mandos medios en cuanto a las principales problemáticas identificadas como causas de las puntuaciones bajas:

**Tabla 6.**

*Principales causas de las puntuaciones identificadas por los mandos medios (Fuente: Elaboración propia)*

<b>Principales causas</b>
1. Alta presión por cumplir con la producción, lo cual lleva a descuidar aspectos emocionales y sociales con la gente.
2. Escasez de personal (Rotación), lo cual lleva a inequidad en asignación de recursos.
3. Creencia de que los supervisores son los que toman las decisiones y tienen el poder de autorizar todo.
4. Falta de comunicación efectiva, trabajo en equipo e integración del personal.
5. Falta de comunicación efectiva con Jefes de Área.
6. Retraso en el tiempo de entrega de herramientas de trabajo, equipo de protección, uniformes.
7. Actitud negativa del personal cuando se les exige trabajar, respetar los reglamentos o cuando se les llama la atención.
8. Falta de conocimiento de las políticas y respeto por las reglas de la organización.
9. Aparente rivalidad entre supervisores de un mismo departamento.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 7, se presenta un resumen cualitativo de las respuestas de los mandos medios en cuanto a los cambios que se necesitarían hacer para que las percepciones del personal fueran más positivas:

**Tabla 7.**

*Propuestas de cambio de los mandos medios clasificadas de acuerdo a si dependen de la empresa o de ellos mismos (Fuente: Elaboración propia).*

<b>Cambios que dependen de la empresa</b>	<b>Cambios que dependen de ellos</b>
1. Promover la motivación del personal.	1. Mejorar en las Habilidades de Relaciones Humanas.
2. Brindar capacitación a supervisores y a operativos, tanto en aspectos técnicos como de desarrollo personal.	2. Motivar a su personal.
3. Disminuir rotación de personal.	3. Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo en su personal.

4. Cumplir con lo prometido (cuando se anuncian mejoras, entrega de materiales, pago de tiempos extra).	4. Comunicar adecuadamente el porqué de las decisiones que se toman.
5. Proporcionar incentivos y recompensas al personal.	5. Ser más justos y equitativos al asignar trabajo, otorgar permisos, etc.
6. Informar adecuadamente al personal sobre los procedimientos y políticas que se siguen al tomar decisiones.	6. Controlar las propias respuestas emocionales, manejar el carácter y la impulsividad.
7. Crear espacios y actividades de integración y socialización entre el personal.	7. Ser más empático, paciente, comprensivo, tratar con más tacto a su personal.
8. Apoyar y evaluar al personal de nuevo ingreso en su capacitación e inducción al puesto.	8. Obtener mayor capacitación técnica.
9. Mayor estabilidad en las jefaturas de departamento.	9. Tener una mejor comunicación con sus jefes de área.
10. Mayor interacción e integración entre supervisores.	10. Aplicar las reglas de la empresa y hacerlas cumplir.
11. Implementar un programa de Plan de Vida y Carrera (promover a los de mayor antigüedad).	11. Sondear con su personal si perciben algún problema.
	12. No exigirle al personal de nuevo ingreso el mismo nivel que al personal de mayor antigüedad.

Fuente: Elaboración propia

6. Para finalizar, se agradeció a cada mando medio su disponibilidad y apertura ante la retroalimentación, instándolo a trabajar en sus áreas de oportunidad y mantener las conductas positivas que le ayudan en el desempeño de sus funciones de supervisión.

#### ***2.2.4.4. Sesión final de retroalimentación con la Gerencia y Dirección.***

Para finalizar la fase de diagnóstico, se comparten con la Gerencia y la Dirección los resultados obtenidos con base en los comentarios de los mandos medios y se integran a las puntuaciones obtenidas por estos, con el fin de delimitar sobre qué aspectos evaluados se trabajará en la fase de intervención.

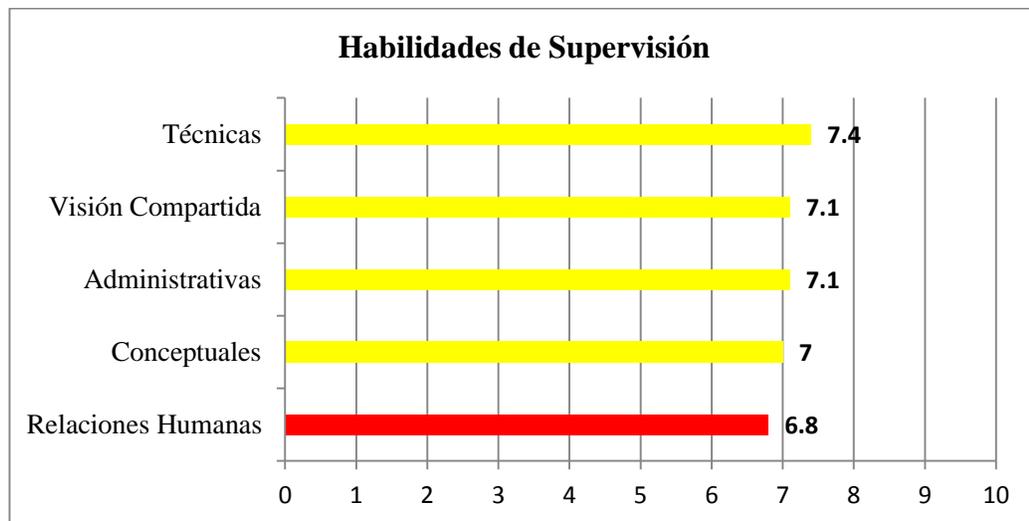
En conclusión, se acordó trabajar con las habilidades de supervisión, variable que resultó de mayor interés para la organización y que presentó a 7 áreas de trabajo con puntuaciones menores a la puntuación mínima esperada de 7.5 (Ver Tabla 8).

**Tabla 8.***Puntuaciones medias de las habilidades de supervisión por área*

<b>Habilidades de Supervisión</b>	
<b>Área</b>	<b>Media</b>
Mezclado	8.0
Calidad	7.7
Materia Prima	7.7
Planta 2	7.4
Almacén	7.2
Bolseo	7.1
Impresión	7.0
Extrusión	6.6
Tajado y Laminado	6.4
Mantenimiento	6.3
<b>Media Grupal</b>	<b>7.1</b>

*7.5=Puntuación mínima esperada*

De los 5 tipos de habilidades de supervisión evaluadas por el instrumento, se acordó con la gerencia trabajar específicamente con la habilidad de relaciones humanas, ya que esta obtuvo las puntuación promedio más baja en comparación con las demás (Ver Figura 9). A su vez, fue el tipo de habilidad por la cual expresaron mayor interés los mandos medios durante sus sesiones individuales de retroalimentación (Ver Tabla 6 y 7).



*Figura 9.* Puntuaciones promedio obtenidas por el grupo de supervisores en cada tipo de habilidad de supervisión. 7.5 = Puntuación mínima esperada. (Fuente: Elaboración propia).

Como se pudo observar a través de los resultados obtenidos durante el diagnóstico y las sesiones de retroalimentación a nivel grupal, individual y con la alta gerencia; se puede concluir que el grupo de supervisores en conjunto se encuentra por debajo de la media que

se estableció como la mínima esperada, la cual es de 7.5; sin embargo, a nivel individual, hubo supervisores, en especial aquellos en los departamentos de mezclado, calidad y materia prima, que obtuvieron puntuaciones superiores y en general cuentan con una percepción positiva por parte de sus trabajadores.

Un patrón que pudo ser visible en las gráficas de resultados de los supervisores, fue la coincidencia de puntuaciones altas en las variables de habilidades técnicas y legitimidad, aun cuando las demás habilidades se encontraran bajas o inferiores a la puntuación mínima. Esto indica que los trabajadores consideran legítimo a su jefe cuando éste ha demostrado tener gran destreza técnica en el trabajo y en general en la maquinaria y tecnología usada, a pesar de que a estos les haga falta demostrar en su trabajo mayores habilidades de relaciones interpersonales y administración de los procesos de su puesto. La habilidad y conocimientos técnicos en un jefe influyen para que los trabajadores consideren a éste como legítimo y digno de ser respetado.

Asimismo, de las cinco habilidades de supervisión evaluadas, la de relaciones humanas representó la mayor área de oportunidad, tanto en los resultados individuales como en el grupal, por lo cual se concluye que los trabajadores consideran que sus supervisores no se relacionan efectivamente con ellos. Esto concuerda con lo expresado por los propios supervisores, quienes comentan que verdaderamente les hacen falta mayores habilidades para interactuar con sus subordinados y poder establecer con ellos relaciones interpersonales con una mejor comunicación, mayor trabajo en equipo y menos conflictos. En el siguiente capítulo se realizará la propuesta de un programa de intervención encaminado a desarrollar estas habilidades.

### **Capítulo 3. Programa de intervención desarrollado**

#### **3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención**

Con base en los resultados de la fase diagnóstica y en la retroalimentación llevada a cabo con la gerencia y dirección, se acordó trabajar en el desarrollo de las habilidades de supervisión de los mandos medios, más específicamente con la habilidad de relaciones humanas (Ver Tabla 6).

De los cinco tipos de habilidades de supervisión evaluados por el instrumento, la de relaciones humanas representó una constante en puntuaciones bajas en la mayoría de los mandos medios, habiendo obtenido como grupo de supervisores la puntuación promedio de 6.8 en dicha habilidad (Ver Figura 9). A su vez, durante las sesiones de retroalimentación individual, los supervisores manifestaron con mayor frecuencia la necesidad de mejorar en la manera en que se relacionan con su personal, por ejemplo, mencionaban dificultades en la comunicación, tanto con sus subordinados como con sus jefes directos; en lograr en ellos un mejor funcionamiento como equipo de trabajo, saber motivarlos y ser empáticos.

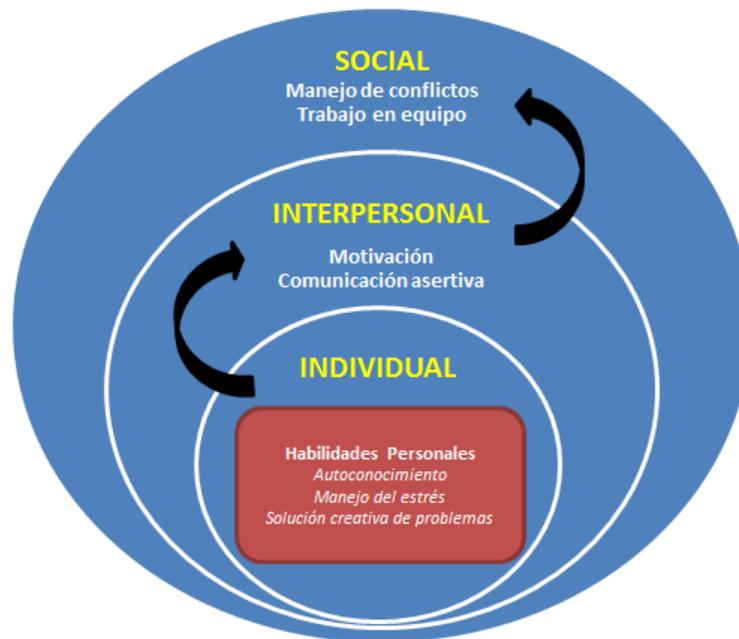
De igual manera se plantea trabajar las habilidades directivas personales, estas son el autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución creativa de problemas (Whetten y Cameron, 2011). A pesar de que el diagnóstico inicial no contemplaba la evaluación de las habilidades directivas personales, se considera importante incluirlas en el programa de intervención ya que a partir de la investigación teórica realizada (Ver Figura 3), se establecieron como prerrequisitos que pueden potencializar el desarrollo de las demás habilidades directivas del líder a distintos niveles de interacción. De igual manera, se justifica su inclusión debido a los resultados de las sesiones de retroalimentación individual, en las cuales los supervisores mencionaron inquietudes relacionadas con estas habilidades personales, como por ejemplo, el estrés por “sacar el trabajo” y la presión por cumplir con los objetivos en el tiempo especificado, lo cual los podía llevar a tratar mal al personal; también mencionaron “ya no saber qué hacer” con las problemáticas cotidianas que se presentan en su área de trabajo y el deseo de buscar nuevas formas de enfrentarse a estas situaciones, en especial las que se relacionan con sus subordinados (Ver Tabla 6). En conclusión, se considera necesario incluir las habilidades directivas personales en el

programa de intervención, ya que el desarrollo de estas complementa el desarrollo de las habilidades directivas generales.

Para efectos del diseño de la intervención, se propone como definición de las habilidades de relaciones humanas, todas aquellas habilidades que promueven una interacción efectiva con las demás personas y llevan a crear y mantener relaciones intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales de calidad en todos los niveles organizacionales.

A continuación se presenta un modelo de intervención para el desarrollo de las habilidades de relaciones humanas (Ver Figura 10), elaborado a partir de la teoría revisada sobre la clasificación de las habilidades directivas según distintos autores, Pérez y Rosales (1997; 1977, como se citó en Ferrer y Clemenza, 2006); Soria (2004); Mosley, Megginson y Pietri (2005); Robins y Coulter (2006); Madrigal Torres (2009); Puchol (2010); Whetten y Cameron (2011), la definición propuesta de habilidades de relaciones humanas, así como de la integración de las necesidades de la organización de acuerdo a los resultados del diagnóstico con la información obtenida por los mandos medios durante las sesiones de retroalimentación individual.

El siguiente modelo contempla en primera instancia el desarrollo de las habilidades personales, es decir, las que el individuo debe trabajar en sí mismo, para posteriormente desarrollar las que se relacionan con interacciones interpersonales y finalmente desarrollar las sociales o grupales:



*Figura 10.* Modelo de intervención para el desarrollo de habilidades de relaciones humanas.  
Fuente: Elaboración propia

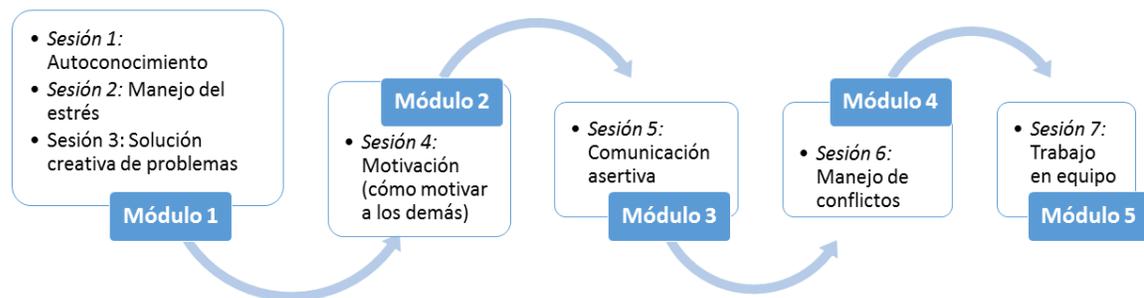
Como se puede observar en la figura 10, se contempla primero el nivel individual de desarrollo, en el cual se encuentran las habilidades personales que debe desarrollar el líder en su persona, como son el autoconocimiento, manejo del estrés y la solución creativa de problemas. Posteriormente, una vez trabajadas las habilidades personales, continúa el nivel interpersonal de desarrollo, es decir las habilidades presentes en interacción con otra persona, como son las habilidades de motivación y comunicación asertiva. En última instancia, se encuentra el nivel grupal o social de desarrollo, la cual incluye habilidades en las cuales la interacción se da a mayor escalas, con más de una persona o a nivel organizacional, en este nivel se incluye el manejo de conflictos y el trabajo en equipo.

Es importante mencionar que, a pesar de que este modelo sugiere este orden de niveles ascendentes como el ideal a seguir para el desarrollo de habilidades de relaciones humanas, no es rígido en el sentido de creer que no se pueden desarrollar las habilidades del nivel interpersonal antes de completar las habilidades del nivel individual, ya que el desarrollo y la mejora en nuestras habilidades es una constante en nuestra vida personal y organizacional. Sin embargo, el modelo propone este camino como el ideal para asegurar

que el líder desarrolle estas habilidades de manera sistemática hasta llegar a una integración y aplicación efectiva de éstas en el ámbito organizacional.

Con base en la teoría revisada, los resultados del diagnóstico, la retroalimentación realizada con mandos medios y el modelo de intervención expuesto anteriormente en la figura 10, el programa de intervención consiste en el diseño e implementación de un taller de habilidades de relaciones humanas. Se tomará en cuenta la teoría de Mosley, Megginson & Pietri (2005) y Whetten & Cameron (2011) de acuerdo a las habilidades de relaciones humanas y las habilidades de clan, respectivamente, así como sobre las habilidades directivas personales.

Con base en la información anterior, se contempla dividir el taller en los siguientes módulos temáticos (Ver Figura 11):



*Figura 11.* Programa del Taller de Desarrollo de Habilidades de Relaciones Humanas (Fuente: Elaboración propia).

Como puede observarse en la Figura 11, se contempla en primera instancia un módulo enfocado al desarrollo de las habilidades personales, a un nivel individual, que todo líder debe trabajar en sí mismo (Autoconocimiento, Manejo del estrés y Solución creativa de problemas) y posteriormente módulos enfocados al desarrollo de las habilidades de relaciones humanas, divididas en el nivel interpersonal (Motivación y Comunicación) y el nivel social (Manejo de conflictos y Trabajo en equipo).

Los participantes del Taller de Desarrollo de Relaciones Humanas serán los supervisores que fueron incluidos en el diagnóstico, de las áreas de almacén, mezclado, extrusión, impresión, tajado y laminado, bolseo, mantenimiento, producto terminado y calidad. Sin embargo, durante el periodo de desarrollo del proyecto, varios supervisores que participaron en el diagnóstico terminaron su relación laboral con la organización, por lo cual

se extenderá la invitación a todos los supervisores actuales, manteniendo como criterio de inclusión pertenezcan al área de producción.

Cabe destacar que la organización y estructura de los antecedentes teóricos de este trabajo, y la información contenida en ellos, describen cada habilidad a desarrollar durante la fase de intervención y corresponden al orden que se seguirá durante la implementación de la intervención; es decir, dicha información descriptiva sobre cada habilidad personal y cada habilidad de relaciones humanas, servirá de fundamento para el diseño y contenido teórico-práctico de las sesiones del taller en la fase de intervención.

Del análisis del marco teórico, se identificaron los contenidos a incluir para desarrollar las habilidades de relaciones humanas de los supervisores, de tal manera que quedaron seleccionados los conceptos que aparecen en la tabla 9. En dicha tabla se puede apreciar el orden y la argumentación sobre el por qué incluirlos en dicho taller.

**Tabla 9**

*Relación de la teoría con las habilidades a incluir en el programa de intervención (Fuente: Elaboración propia).*

<b>Autor</b>	<b>Habilidad/concepto</b>	<b>Descripción</b>
Daniel Goleman (2005)	Estilos de liderazgo	Identificados a partir de las competencias emocionales de la inteligencia emocional.
Jiménez (2009)	Autoconocimiento	Un líder debe tener orientación, conocimiento y comprensión de sí mismo; influye en los demás si es creíble y congruente con sus valores.
Whetten y Cameron (2011);	Autoeficacia	El aumento de la autoeficacia es una ventaja de autoconocerse, de ésta depende la capacidad del líder para enfrentarse a obstáculos.
Cooper y Sawaf (1998)	Manejo del estrés:	Importante abordar el estrés en el contexto laboral desde la perspectiva de los líderes, ya que estos ejercen la influencia más poderosa en el trabajo.
Allan, Kingdon, Murrin y Rudkin, (2001)	Solución creativa de problemas:	Toda actividad en la organización requiere de creatividad, en cada nivel la organización exige que sus empleados sean más innovadores, flexibles y abiertos al cambio
Puchol (2010)	Motivación:	Comprender y motivar a los empleados es el punto central de una supervisión eficaz.
Palomo Vadillo (2011)	Comunicación:	Todo tipo de mando debe tener como prioridad desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz con su equipo de trabajo y con el resto de la organización
Becerra y Sánchez (2011)	Asertividad:	Importante para el desarrollo de los líderes, les permite demostrar su potencial humano en la comunicación y pueden aplicar un amplio rango de estilos y conductas en sus relaciones con su equipo de trabajo.

Huerta y Rodríguez (2006)	Manejo de conflictos	La capacidad de manejar un conflicto de manera efectiva es una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita desarrollar un directivo.
Gil, Rico y Sánchez-Manzanarez (2008)	Trabajo en equipo:	El líder es el motor central para la transformación de un equipo, ya que afectan a sus procesos y resultados y es el encargado de crear una visión compartida alineada con los objetivos del equipo.

Tal como se aprecia en la tabla 9, se incluye lo expresado por diversos autores en cuanto a la relevancia de que todo jefe cuente con estas habilidades, asimismo, se encuentran ordenadas según cómo se desarrollarían en el taller. Los primeros tres conceptos (estilos de liderazgo, autoconocimiento y autoeficacia) forman parte de la primera sesión de Autoconocimiento; y el concepto de asertividad se incluye junto con el de comunicación para la sesión de Comunicación asertiva.

Posterior a la finalización del taller de desarrollo de habilidades de relaciones humanas, se propone realizar sesiones de seguimiento con aquellos supervisores que obtuvieron puntuaciones por debajo de la media mínima esperada (colores amarillo y rojo), con el objetivo de servir de acompañamiento y dar seguimiento a sus avances, estrategias y planes de acción implementados en su área de trabajo para generar relaciones interpersonales efectivas con su gente.

### **3.2. Objetivos del programa de intervención**

#### **3.2.1. Objetivo general.**

El objetivo general del Taller de Desarrollo de Habilidades de Relaciones Humanas es que los mandos medios logren identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad como jefes, elaboren propuestas de mejora y emprendan acciones en su área de trabajo que les permitan mejorar las relaciones humanas con sus subordinados; por medio de actividades teórico-prácticas y vivenciales en las cuales exista una puesta en común de experiencias entre colaboradores.

#### **3.2.2. Objetivos específicos.**

A continuación, se describirán los objetivos particulares de las sesiones que conforman el taller de desarrollo de relaciones humanas, en las cuales los participantes:

- *Sesión 1 – Autoconocimiento:* Identificarán sus fortalezas, áreas de oportunidad, habilidades, temores y valores personales, así como su estilo de liderazgo actual, por medio de ejercicios y actividades de introspección, reflexión personal y de compartir experiencias, a través de los cuales obtendrán un mejor conocimiento de sí mismos que les permitan decidir su dirección como líderes y aumentar su sentido de autoeficacia para gestionar cambios personales en su lugar de trabajo.

- *Sesión 2 – Manejo del estrés:* Obtendrán conocimientos y herramientas para la identificación de las señales de estrés en sí mismos, el control emocional y el manejo adecuado del estrés en su lugar de trabajo, a través de la práctica de técnicas para afrontar situaciones estresantes, ejercicios de relajación muscular, respiración y reestructuración cognitiva en relación a casos cotidianos de su lugar de trabajo.

- *Sesión 3 – Solución creativa de problemas:* Obtendrán herramientas para ejercitar su flexibilidad cognitiva y pensamiento creativo por medio de técnicas audiovisuales, actividades y problemas propuestos que promuevan en ellos ideas y soluciones diversas y novedosas, desarrollando así una mayor creatividad para solucionar, desde distintas perspectivas, problemas cotidianos que suelen presentarse en sus lugares de trabajo.

- *Sesión 4 – Motivación:* Conocerán los tipos de motivación existentes, así como técnicas y herramientas que les ayuden a identificar las necesidades y fuentes de motivación de sus subordinados con el fin de saber reconocer cuándo y cómo motivar a cada miembro de su equipo de trabajo para cumplir las metas del área.

- *Sesión 5 – Comunicación asertiva:* Desarrollarán la habilidad de escucha activa, técnicas de comunicación asertiva y retroalimentación positiva a su equipo de trabajo para reducir conflictos ocasionados por la falta de claridad en la comunicación, permitiendo así una mayor empatía y colaboración con los demás.

- *Sesión 6 – Manejo de conflictos:* Aprenderán a reconocer lo que es un conflicto, conocerán técnicas para el manejo de los conflictos y desarrollarán habilidades para enfrentarlos desde nuevas perspectivas.

- *Sesión 7 – Trabajo en equipo:* Conocerán la importancia del trabajo en equipo, las características de un equipo eficaz y desarrollarán habilidades para la conducción de

equipos de trabajo, promoviendo así el mejor desempeño de sus subordinados para el cumplimiento de las metas del equipo y el desarrollo de relaciones armoniosas entre ellos.

### **3.3. Recursos utilizados**

Durante la implementación del programa de intervención, se utilizarán recursos de diversos tipos que ayuden a los supervisores a recibir, analizar y relacionar la información transmitida con situaciones de su vida laboral, poner en práctica herramientas que los lleven al desarrollo de habilidades y les permitan retroalimentarse a sí mismos, así como establecer planes de acción a implementar en problemáticas cotidianas en su lugar de trabajo:

Entre los recursos a emplear se encuentran los siguientes:

- Técnicas audiovisuales (presentaciones de power point, imágenes y vídeos relacionados con las habilidades a tratar)
- Ejercicios de autoevaluación según la habilidad a tratar.
- Ejercicios y actividades teórico-prácticas relacionadas con la habilidad a tratar.
- Dinámicas en equipo relacionadas con la habilidad a tratar.
- Técnica de corrillos
- Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” para el registro y seguimiento de aprendizajes (Ver Apéndice C).

Cabe mencionar, que cada sesión del programa de intervención cuenta con actividades adaptadas a la habilidad específica a tratar. Las sesiones se consideran teórico-prácticas debido a que se combinará información teórica sobre los temas con actividades y dinámicas de aplicación de los conocimientos que lleven al análisis y reflexión individual y grupal, estableciendo así la conexión con los escenarios de trabajo reales de los trabajadores.

### **3.4. Procedimiento de aplicación**

Para la implementación del programa de intervención, se tendrá una sesión previa al desarrollo del taller con los supervisores a fin de que estos conozcan los objetivos y la logística con la cual se llevará a cabo la implementación del programa de intervención;

asimismo, servirá para sondear las expectativas de los participantes y su compromiso con el taller.

El taller se aplicará en la sala de juntas, dentro de las instalaciones de la organización. Debido a la cantidad de participantes, el espacio físico de la sala de capacitación y la rotación de turnos de los mandos medios, los supervisores serán divididos en dos grupos para la impartición del taller.

La estructura y aplicación del taller constará de cinco módulos, en los cuales se impartirán siete sesiones de tres horas de duración cada una, las cartas descriptivas correspondientes se incluyen en el Apéndice D del presente trabajo. El orden de los módulos será el siguiente:

- *Sesión previa informativa*
- *Módulo 1:*
  - Sesión 1: Autoconocimiento
  - Sesión 2: Manejo del estrés
  - Sesión 3: Solución creativa de problemas
- *Módulo 2:*
  - Sesión 4: Motivación
- *Módulo 3:*
  - Sesión 5: Comunicación asertiva
- *Módulo 4:*
  - Sesión 6: Manejo de conflictos
- *Módulo 5:*
  - Sesión 7: Trabajo en equipo

Como puede verse, tomando como base el modelo de intervención propuesto anteriormente para el desarrollo de habilidades de relaciones humanas, primero se procederá con el módulo correspondiente a las habilidades directivas personales, para posteriormente desarrollar cada una de las habilidades de relaciones humanas, iniciando por aquellas al siguiente nivel de interacción, el interpersonal y por último el nivel de interacción grupal.

Como se mencionó anteriormente, después de la implementación del taller se propone realizar sesiones de seguimiento con aquellos supervisores que hayan obtenido una

puntuación inferior a la mínima aceptada durante el diagnóstico, se contemplan como sesiones quincenales de una hora y tienen como objetivo dar seguimiento a los avances y objetivos personales de los supervisores. Para estas sesiones se establecerá una programación de horarios de sesiones de acuerdo a los roles de turno y disponibilidad de los supervisores.

## Capítulo 4. Propuesta de evaluación de los efectos

### 4.1. Resultados de la aplicación de instrumentos en el diagnóstico

Como se pudo observar en el capítulo 2 del presente trabajo, a través de los resultados obtenidos durante el diagnóstico y las sesiones de retroalimentación a nivel grupal, individual y con la alta gerencia; se llegó a la conclusión de que el grupo de supervisores se encuentra por debajo de la media que se estableció como la mínima esperada para las habilidades de supervisión, la cual es de 7.5; sin embargo, a nivel individual, hubo supervisores, en especial aquellos en los departamentos de mezclado, calidad y materia prima, que obtuvieron puntuaciones superiores y en general cuentan con una percepción positiva por parte de sus trabajadores.

Un patrón que pudo ser visible en las gráficas de resultados de los supervisores, fue la coincidencia de puntuaciones altas en las variables de habilidades técnicas y de legitimidad, aun cuando las demás habilidades se encontraran bajas o inferiores a la puntuación mínima. Esto indica que los trabajadores consideran legítimo a su jefe cuando éste ha demostrado tener gran destreza técnica en el trabajo y en general en la maquinaria y tecnología usada, a pesar de que a estos les haga falta demostrar en su trabajo mayores habilidades de relaciones interpersonales y administración de los procesos de su puesto. La habilidad y conocimientos técnicos en un jefe influyen para que los trabajadores consideren a éste como legítimo y digno de ser respetado.

Asimismo, de las cinco habilidades de supervisión evaluadas, la de relaciones humanas representó la mayor área de oportunidad, tanto en los resultados individuales como en el grupal, por lo cual se concluye que los trabajadores consideran que sus supervisores no se relacionan efectivamente con ellos. Esto concuerda con lo expresado por los propios supervisores, quienes comentan que verdaderamente les hace falta mayores habilidades para interactuar con sus subordinados y poder establecer con ellos relaciones interpersonales con una mejor comunicación, mayor trabajo en equipo y menos conflictos.

De lo anterior se estableció que el objetivo del programa de intervención propuesto es el desarrollo de habilidades y herramientas que los supervisores puedan aplicar en su trabajo para resolver problemáticas, conflictos o simplemente para afrontar de mejor manera

situaciones laborales cotidianas en lo que se refiere a las relaciones interpersonales con sus subordinados. Por lo tanto, la posterior evaluación.

#### **4.2. Propuestas de evaluación y cambios esperados**

Se consideran varias propuestas para evaluar los efectos del programa de intervención implementado.

Una primera propuesta consiste en la reaplicación de las escalas aplicadas en la fase de diagnóstico, estas son la Escala de Habilidades Directivas (Cetina, 2010) y la Escala de Legitimidad (Cetina, 2010), llevándose a cabo esta reaplicación mínimo un mes después del término del programa de intervención. La finalidad es medir la percepción de los trabajadores acerca de las habilidades de sus supervisores y comparar los resultados con los obtenidos durante la fase diagnóstica, específicamente con los resultados de las habilidades de relaciones humanas. Debido a que algunos supervisores que fueron evaluados en la fase diagnóstica ya se han retirado de la organización, en esta reaplicación sólo serán evaluados los supervisores que continúan laborando y que hayan sido evaluados anteriormente. Este contraste con los resultados del diagnóstico permitirá detectar si en esta aplicación los supervisores obtienen puntuaciones más altas en la variable de habilidades de relaciones humanas, es decir, si los trabajadores cuentan con una percepción más positiva sobre sus supervisores en cuanto a su manera de relacionarse con ellos en el trabajo.

Una segunda propuesta es la carpeta de trabajo, el “Diario del Líder”, que usarán los supervisores durante las sesiones del taller de desarrollo de relaciones humanas. La realización de los ejercicios de trabajo de las distintas habilidades trabajadas durante el taller, así como los ejercicios de conclusión y cierre que los trabajadores respondan al término de cada sesión para registrar sus aprendizajes, avances e intenciones de aplicación contenidos en el Diario, servirán de evidencia cualitativa de los progresos de los supervisores conforme se imparten las sesiones del taller.

Asimismo, la tercera propuesta consiste en un proyecto de estrategias de acción (Ver Apéndice E) desarrollado por los propios supervisores y que procederá de la siguiente manera (Ver Figura 12):

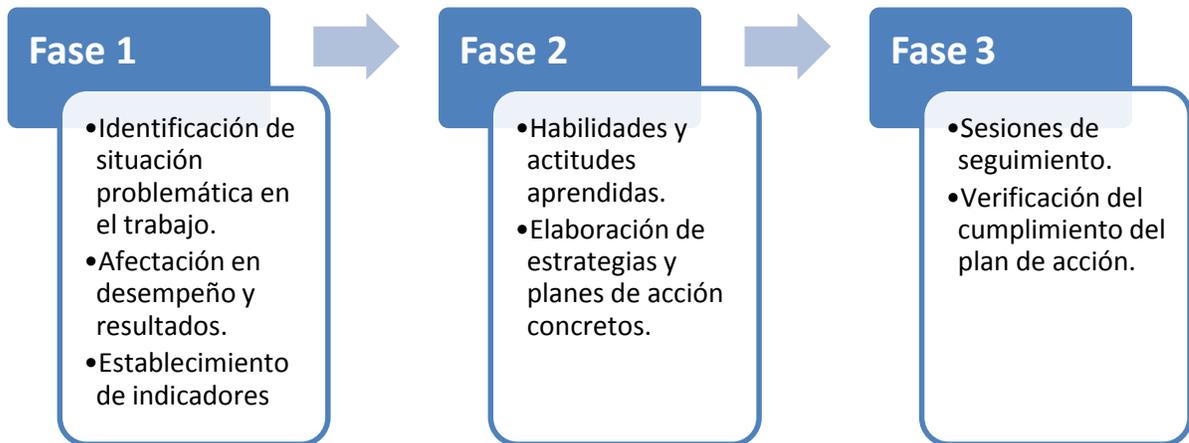


Figura 12. Proceso de evaluación de efectos del programa de intervención (Fuente: Elaboración propia).

*Primera fase:* En la sesión introductoria, antes de iniciar la impartición de las sesiones del taller, se pedirá a los supervisores que identifiquen y registren alguna situación en su trabajo en la que se les dificulte mantener una buena relación con sus subordinados. En esta fase deberán incluir cómo ésta situación lo afecta en su desempeño y en el logro de resultados, así como deberá establecer indicadores para saber reconocer que la situación ha mejorado o ha sido resuelta.

*Segunda fase:* Al finalizar la última sesión del taller, se recordará a los supervisores sobre la situación que identificaron en la primera fase. Ya con los conocimientos, aprendizajes y experiencias vividas durante las sesiones de trabajo, se les pedirá que elaboren un plan de acción en el que plasmen estrategias concretas para resolver la situación en cuestión, tomando en consideración los indicadores que establecieron en la primera fase y la situación ideal a la cual buscan llegar. La consultora revisará estos planes de acción para asegurar que estén bien definidos, que sean concretos y realizables.

*Tercera Fase:* La consultora establecerá con cada supervisor sesiones de seguimiento quincenales durante un lapso de tres meses después de la finalización del taller. En estas sesiones se dará seguimiento a los avances de los supervisores en cuanto al plan de acciones que estructuraron, se medirá qué tanto lo han llevado a cabo, si se han cubierto los indicadores establecidos y se les orientará en caso de requerirlo.

A partir de las sesiones impartidas en el taller, se espera que los supervisores hayan desarrollado herramientas y nuevos aprendizajes listos para ser usados en su escenario de trabajo, lo cual se demostrará en los planes de acción que diseñen y en el cumplimiento de sus indicadores. En conclusión, se considerará que un efecto positivo se ha dado cuando el supervisor haya sido capaz de establecer un plan de acción concreto y estructurado y logre avances de éste con sus subordinados.

Se espera que las propuestas de evaluación de los efectos arrojen resultados positivos y de manifestación de cambios significativos en el comportamiento y estrategias de los supervisores, conduciéndolos a establecer y mantener relaciones efectivas con sus subordinados.

## Capítulo 5. Discusión

### 5.1. Relación intervención-cambios esperados

La situación de la organización en cuanto al perfil de habilidades de los supervisores y su trato hacia los trabajadores, era una constante que no había sido atendida directamente hasta el inicio del presente proyecto de intervención. Poner el foco de atención en esta problemática permitió que los supervisores de área fueran atendidos y se les diera también importancia en aspectos de mejora y desarrollo cuando antes los “protagonistas” solían ser los jefes de departamento.

Cabe recordar la necesidad inicial expresada por la organización, que ponía de manifiesto las quejas del personal acerca del trato de los supervisores hacia ellos lo cual también resultaba ser el motivo de baja que muchos trabajadores reportaban en sus entrevistas de salida. En esto resalta la importancia que tiene para los trabajadores el trato que les dan sus jefes y concuerda con lo mencionado por Skitka, Bauman & Mullen (2008), la gente busca de manera más frecuente la satisfacción de necesidades relacionales, como lo son el sentirse valorado, respetado y sentir que pertenecen a un grupo importante y con sentido, he ahí la importancia de la relación supervisor-trabajador y el motivo por el cual tomó un papel central en este trabajo. De igual manera, la gerencia había demostrado insatisfacción con el desempeño de los supervisores, alegando que no contaban con las habilidades requeridas para dicho puesto, ya que como se mencionó al inicio de este trabajo, por lo general los supervisores son promovidos a dicho puesto por su antigüedad y habilidad técnica; y así lo expresa Soria (2004) al decir que a nivel supervisión ciertamente las habilidades técnicas son altamente necesarias; sin embargo, remarca a las habilidades humanas como el elemento clave para la efectividad, tanto a nivel supervisión como a nivel jefatura o gerencia. En este caso, a pesar de que los supervisores contaban con gran experiencia y destreza técnica, adolecían de habilidades que toda persona con gente a cargo debe tener, como son las habilidades para dirigir, motivar y relacionarse efectivamente con su personal. Tomando como base la problemática inicial, los cambios esperados o efectos de la intervención, se verían reflejados en la disminución de las quejas del personal en relación con el trato de los supervisores, la disminución del índice de rotación en los seis meses

siguientes a la implementación de la intervención y; de manera indirecta, en la mejora del cumplimiento de las metas de producción.

A partir de la problemática identificada, se decidió indagar más profundamente en el perfil del supervisor a través de la percepción de los trabajadores sobre sus supervisores. Durante el desarrollo del marco teórico de este proyecto de intervención, se hizo mención del rol que juegan los trabajadores como principales actores en el proceso de construcción del liderazgo de sus jefes (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010), por tal motivo se consideró importante que los propios trabajadores otorgaran información sobre el perfil de sus supervisores y sus habilidades, ya que las percepciones y creencias de los trabajadores acerca de sus jefes son determinadas por sus ideas preconcebidas acerca de cómo debe ser y actuar un jefe, basándose en sus comportamientos, éxitos, fracasos y efectividad. Estas percepciones juegan un papel importante para el liderazgo y la influencia que puede tener el supervisor sobre su personal, influencia que podrá ejercer solo si sus trabajadores lo aceptan como líder y lo creen merecedor de ser respetado y obedecido como líder (Nader y Castro Solano). Si esto es cierto, entonces los supervisores de la organización deben mostrar los comportamientos esperados y propios de un supervisor, demostrando capacidad y efectividad en su desempeño, para aumentar la probabilidad de que los trabajadores acepten su autoridad y puedan ser influidos por él. De esta manera, son los trabajadores los que les dan poder e influencia al supervisor, como dicen Lussier y Achua (2011), todo líder debe aspirar a tener el poder personal o informal, que es aquel que es proporcionado por sus seguidores por considerar que cuenta con lo que se necesita para ocupar el puesto que ocupa. Por estos motivos se trabajó con las habilidades directivas, aquellas habilidades que se espera estén presentes en toda persona con gente a cargo y se midió desde la percepción de los trabajadores, quienes pueden dar la información más certera desde sus propias experiencias. El trabajar con el desarrollo de habilidades directivas en los supervisores, les puede ayudar a incrementar su liderazgo e influencia como jefes y a cumplir con los objetivos organizacionales a la vez que forjan relaciones interpersonales efectivas con sus trabajadores.

Para la medición de las percepciones de los trabajadores sobre sus supervisores, se empleó la clasificación de habilidades para una gerencia efectiva de Mosley, Megginson y Pietri (2005). Esta medición se realizó con los trabajadores de las áreas de producción y

arrojó información valiosa para contrastar entre tipos de habilidades, departamentos y personas; así como para obtener puntuaciones objetivas que sirvan para el diseño del programa de intervención.

Durante la fase de diagnóstico y la retroalimentación de los resultados del mismo, los supervisores manifestaron verbalmente en sus sesiones individuales deseos de modificar sus acciones y emplear nuevas estrategias con el objetivo de mejorar la percepción de sus subordinados sobre ellos como supervisores y mejorar sus relaciones interpersonales con ellos, tal como se observó en la tabla 7, donde se muestran sus propuestas en cuanto a cambios que dependen de sí mismos. Hubo un consenso por parte del grupo de supervisores al mencionar que la retroalimentación que les fue dada resultaba de mucha utilidad para su ámbito laboral, ya que les brindó un panorama general sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad como jefes, incluso siendo sorprendidos en ocasiones con alguna puntuación baja que esperaban fuera más elevada o viceversa. De igual manera, los supervisores aprovecharon el espacio para compartir ideas y propuestas de acción a aplicar, no solo en cuanto a modificaciones personales en su forma de trabajar y relacionarse con sus subordinados sino también a nivel organización, proponiendo ideas sobre acciones que le correspondería realizar a la organización para que ellos pudieran ver mejoras. De esta manera se demostró el interés de la gente por realizar cambios que los lleven a ser mejores supervisores en una mejor organización. Esta libertad de acción, como menciona Dell (1991), da oportunidad a los supervisores de generar ideas propias que pueden ser tomadas en cuenta por la organización para gestionar lo que ocurre en su campo de acción y poder involucrarse de inicio a fin en los resultados de su trabajo, partiendo desde la dinámica que manejan para relacionarse con su personal y que impacta indirectamente en las metas organizacionales.

Debido a los resultados del diagnóstico, el programa de intervención fue diseñado para el desarrollo de habilidades de relaciones humanas, variable señalada de mayor importancia e interés por la organización y que representó la mayor área de oportunidad en comparación con las demás habilidades (conceptuales, administrativas, técnicas y visión compartida). Lo cual concuerda con Mosley, Megginson y Pietri (2005) cuando destacaron a las habilidades de relaciones humanas como esenciales para los supervisores debido a la cantidad de tiempo que están en contacto con su personal, motivo por el cual deben saber

entender e interactuar con su personal, saber comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos y ayudarlos según lo requieran.

Es por lo anterior que el programa de intervención presentado consiste en un taller de desarrollo de habilidades de relaciones humanas, subdividido en tres niveles de desarrollo, el individual, interpersonal y social (Whetten y Cameron, 2011), ya que durante la implementación de las fases del proyecto, por medio de las sesiones de retroalimentación con los supervisores, se vio la necesidad de desarrollar las habilidades de manera gradual según los distintos niveles de relación en los cuales se desempeñan los supervisores dentro de la organización. Así el taller de desarrollo de habilidades de relaciones humanas, está enfocado en promover y desarrollar gradualmente en el supervisor, a nivel personal o individual, interpersonal y social, herramientas y conocimientos que le sean de utilidad para aplicar en su área de trabajo, en sí mismo y en sus relaciones con sus trabajadores y todas las personas de la organización.

El primer nivel de desarrollo de la intervención, el individual, sobre habilidades personales, como son el autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución creativa de problemas, se relacionan con el manejo del propio yo y se pretende que preparen al supervisor para el desarrollo de las habilidades subsecuentes (Whetten y Cameron, 2011); por este motivo fueron incluidas como primer paso a desarrollar en los supervisores, sobre todo porque estos mencionaron necesidad de estas habilidades durante sus sesiones de retroalimentación (Tabla 7). Se espera que estas sesiones ayuden al supervisor a desarrollar un mayor conocimiento sobre sí mismo, sus fortalezas y áreas de oportunidad, su estilo de liderazgo actual, su manera de reaccionar ante situaciones estresantes, adaptarse a los cambios que se les presentan y su nivel de creatividad al buscar soluciones diferentes ante problemáticas laborales cotidianas; dotándolos a su vez de herramientas para gestionarse mejor a sí mismos en cuanto a estos rubros, como por ejemplo: reconocer un área de oportunidad personal y trabajar activamente para desarrollarla, poner en práctica ejercicios de control y manejo del estrés en situaciones frustrantes con otros colaboradores y probar estrategias distintas al enfrentarse a problemas cotidianos.

En los siguientes dos niveles, se contemplan las habilidades interpersonales y grupales, como son: la motivación, comunicación asertiva, manejo de conflictos y trabajo en

equipo. Su inclusión en el taller como habilidades importantes a ser desarrolladas dentro del rubro de habilidades de relaciones humanas concuerda con la teoría revisada. En la descripción de habilidades directivas propuesta por Pérez y Rosales (1997; 1977, como se citó en Ferrer y Clemenza, 2006), se tiene que las habilidades humanas o sociales se relacionan con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales, como es la capacidad para trabajar con otras personas de manera individual y grupal, saber entenderlas, motivarlas y ser un jefe con la sensibilidad para lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria entre sus subordinados. Madrigal Torres (2009) remarca que todo líder debería dominar la habilidad de comunicación, toma de decisiones y planeación, saber trabajar en equipo y ser asertivo. Por su parte Mosley, Megginson y Pietri (2005) resume que las habilidades de relaciones humanas implican la comunicación efectiva con los trabajadores, motivarlos, dirigirlos, capacitarlos, dotarlos de autoridad, ayudarlos cuando lo requieran y sobre todo establecer y mantener relaciones efectivas con ellos. Por tales motivos, las habilidades de motivación, comunicación, manejo de conflictos y trabajo en equipo, se incluyen en el taller como las habilidades de relaciones humanas que se viven a un nivel interpersonal y social.

A través de las sesiones del taller correspondientes a las habilidades interpersonales y sociales, se espera que los supervisores se entrenen y pongan en práctica las herramientas obtenidas para desarrollar mejores estrategias que los lleven a cumplir sus metas personales de una manera efectiva, pudiendo ser capaces de demostrar ante sus trabajadores comportamientos y acciones que los conduzcan a elevar la motivación de su gente, comunicarse asertivamente, saber ser conciliador y buen negociador ante situaciones de conflicto, así como fomentar un ambiente positivo de trabajo en equipo.

Por su parte, las sesiones de seguimiento, pretenden crear en los supervisores un hábito de planeación, mejora y evaluación continua al elaborar planes de acción para resolver situaciones problemáticas relacionadas con su gente y retroalimentarse de manera constante para saber qué tanto avanzan en el cumplimiento de sus objetivos. Esto concuerda con lo expresado por Huerta y Rodríguez (2006), quienes comentan que los comportamientos del líder influyen en las acciones de las personas, los comportamientos específicos en que las personas participan activamente, a menudo sirven como evidencia primaria para los

objetivos de la organización. De igual manera, son las capacidades de los líderes las que guían y otorgan dirección a las acciones del comportamiento, valiéndose de mapas mentales, planos o estrategias. Los planes de acción elaborados por los supervisores y sus sesiones de seguimiento, son la propuesta de estrategia para evaluar los cambios esperados, como lo son lograr nuevos y mejores comportamientos en los supervisores para conseguir sus objetivos, tanto en la relación con sus trabajadores como en el cumplimiento de sus metas organizacionales.

## **5.2. Sugerencias y conclusiones**

El proyecto de intervención con supervisores del área de producción se realizó hasta la fase de propuesta de intervención. La problemática inicial de la organización se relacionaba con el perfil de habilidades de los supervisores de producción por lo cual se realizó un diagnóstico en el cual se les evaluó según la clasificación de habilidades para una gerencia efectiva propuestas por Mosley Megginson y Pietri (2005), en este diagnóstico fueron los subordinados quienes compartieron sus percepciones acerca de sus jefes en cuanto a habilidades conceptuales, habilidades administrativas, habilidades técnicas, habilidades de relaciones humanas y visión compartida.

El análisis de la información arrojó que el grupo de supervisores se encontraba por debajo de la puntuación mínima esperada de 7.5; asimismo, las habilidades de relaciones humanas resultaron un área de oportunidad o punto crítico a desarrollar, por lo cual se decidió junto con la gerencia abordar este tema y dirigir la propuesta y estrategias de intervención hacia el desarrollo de habilidades de relaciones humanas.

A pesar de que se presentó la propuesta de intervención y la estructura para su aplicación, debido a situaciones de disponibilidad de tiempo por parte de la organización y el tiempo designado para el presente trabajo, se decidió en común acuerdo no continuar con la implementación del programa de intervención, es decir, la aplicación del taller de desarrollo de relaciones humanas.

Asimismo, al momento de la presentación de la propuesta del programa de intervención, se reveló que los supervisores y jefes de área se encontraban a la mitad de un diplomado para jefes, en cuyas sesiones se trataban temas y habilidades similares a las prospectadas a trabajar durante las sesiones del taller de desarrollo de relaciones humanas,

de igual manera los supervisores ya ocupaban un día a la semana para este diplomado, por lo que su tiempo de disponibilidad disminuía; cabe mencionar que durante la sesión de retroalimentación de los resultados del diagnóstico a gerencia, surgió la idea por parte del jefe de recursos humanos de gestionar cursos de capacitación para jefes y supervisores, por lo cual se solicitó la impartición del diplomado mencionado anteriormente.

En general, se puede decir que cada fase del proyecto tuvo un producto, por lo cual se consideran una intervención en sí mismas, debido a la información y retroalimentación generadas durante el proceso. El diagnóstico realizado reveló amplia información sobre la forma en que los trabajadores perciben a sus supervisores en cuanto a sus habilidades directivas; asimismo ofreció a estos últimos un panorama sobre sus propias fortalezas y áreas de oportunidad, información que ellos mismos confirmaban durante las sesiones individuales de retroalimentación, en las cuales la mayoría de los supervisores coincidían en que la mayor área de oportunidad era la habilidad de relaciones humanas.

El diseño del programa de intervención estuvo basado en los resultados del diagnóstico, la información generada durante las sesiones individuales de retroalimentación y los acuerdos con la gerencia.

Las fases de diagnóstico, recolección de información y retroalimentación se llevaron a cabo con buenos resultados y los resultados del diagnóstico sirvieron a la alta gerencia para corroborar e identificar a aquellos supervisores que habían sido evaluados negativamente por parte de sus trabajadores, esto con el fin de poder tomar decisiones internas e incluir a los jefes de área en estas. Se considera que la comunicación abierta durante el proyecto contribuyó a que los supervisores participaran activamente sin sentir que se les evaluaba para tomar medidas disciplinarias, sino más bien para su capacitación y desarrollo de habilidades como jefes.

Para el término exitoso de este proyecto de intervención al replicarlo en otras organizaciones y escenarios, se sugiere antes que nada, asegurarse de contar con total compromiso y cumplimiento por parte de la organización en la cual se lleve a cabo y establecer canales de comunicación efectivos entre consultor-organización y organización-trabajador, con el objetivo de que todas las actividades programadas se lleven en tiempo y forma y los trabajadores estén debidamente informados sobre las actividades para contar con su total disponibilidad y participación. Para ello es importante que la organización

comunique de manera efectiva la información a los trabajadores y dé un seguimiento oportuno a los compromisos que se establecen con estos.

De igual manera, se propone incluir a los jefes de área e invitarlos a tomar un rol activo en la retroalimentación hacia sus supervisores, sensibilizándolos hacia la importancia de “atacar” las áreas de oportunidad obtenidas en el diagnóstico.

Es importante dar seguimiento a los avances de los supervisores durante los meses siguientes a la implementación del programa de intervención, supervisar sus planes y estrategias de acción, retroalimentarlos e incluir también a sus jefes de área en este proceso, durante y después de que el rol del consultor finalice.

### Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Allan, D., Kingdon, M., Murrin, K. y Rudkin, D. (2001). *¿Qué pasaría si...? Cómo iniciar una revolución creativa en el trabajo*. México: Grupo Patria Cultural.
- Amundarain, A. (2009). La Supervisión y la Organización. *Calidad y Supervisión Gerencial*.  
[Entrada de Blog] Recuperado de  
<http://calidadysupervision.blogspot.mx/2009/04/la-supervision-y-la-organizacion.html>
- Arias Galicia, F. (1980). *Formación y papel del supervisor*. México: Trillas.
- Barlow, J. (2005). *Gestión del estrés*. Cómo vencer los obstáculos y mejorar su actitud y calidad de vida. España: Gestión 2000.
- Barrón, J. y Barrón P. (Agosto, 2001). *Factores o causas que generan posibles fuentes de estrés en el ámbito laboral docente en una institución educativa*. Población: Universidad Nacional de Río Cuarto. Trabajo presentado en el 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo. Recuperado de <http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/pdf/barron.pdf>
- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1(4), 61-71.  
Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%202011\\_articulo\\_id29.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%202011_articulo_id29.pdf)

Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento*. España: Ediciones i.

Camargo, B. (2004). Estrés, Síndrome General de Adaptación o Reacción General de Alarma. *Revista Médico Científica. Universidad de Panamá*, 17(2), 78-86. Recuperado de <http://www.revistamedicocientifica.org/uploads/journals/1/articles/103/public/103-370-1-PB.pdf>

Cañedo Iglesias, C. M. y Cáceres Mesa, M. (s.f.) Fundamentos Teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>

Caro, I. (1987). Revisión crítica de la teoría de la autoeficacia de A. Bandura. *Boletín de Psicología*, 16, 61-89. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N16-4.pdf>.

Carrillo Prieto, I. (1985). Legalidad y legitimidad: teoría del poder y teoría de la norma. *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*, 16-17 Sección de Previa, 135-140. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Recuperado de [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/16/pr/pr26.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/16/pr/pr26.pdf)

Castro Solano, A. y Minervino, R. (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. *RIDEP Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación psicológica*, 23(1), 175-199. Recuperado de [http://www.aidep.org/03\\_ridep/R23/R239.pdf](http://www.aidep.org/03_ridep/R23/R239.pdf).

Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* 9 (1), 124-137.

Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Editorial Norma. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books/about/La\\_inteligencia\\_emocional\\_aplicada\\_al\\_li.html?id=tstxzwukS6AC](https://books.google.com.mx/books/about/La_inteligencia_emocional_aplicada_al_li.html?id=tstxzwukS6AC)

De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Colección aula mentor. Serie Carácter Profesional. España: Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Dell, T. (1991). *La motivación en el trabajo. El desarrollo de una actitud positiva en el empleado*. México: Trillas.

Díaz Sáenz, H. R., Gómez Holguín, R. y De la Garza García, J. (2008). La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo. *Investigación Administrativa*, 102, 7-21. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2008/vol37/no102/1.pdf>

Domínguez Trejo, B., Valderrama Iturbe, P., Olvera López, Y., Pérez Ruvalcaba, S. L., Cruz Martínez A. y González Salazar L. M. (2002). *Manual para el taller teórico-práctico de manejo del estrés*. México: Plaza y Valdés.

Feixas, G. y Miró, M. T. (1993). *Aproximaciones a la Psicoterapia. Unia introducción a los tratamientos psicológicos*. Barcelona: Paidós Ibérica. Recuperado de

<https://books.google.com.mx/books?id=EboZKpPTqmoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Fernández Sánchez, E. y Junquera Cimadevilla, B. (2010). ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones? *Pecunia*, 10, 59-74. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecunia/article/view/639/570>

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades Gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *TENDENCIAS. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1), 81-100. Recuperado de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>

Freiría, Jorge (2004). Psicología de la creatividad. En Pérez Lindo, A. (Ed.), *Creatividad, actitudes y educación*, pp. 115-145. Buenos Aires: Biblos. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?isbn=9507864334>

*Gestión del tiempo y del estrés. For Rookies*. (2009). México: Editorial Empresarial & Marshall Cavendish.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>

Goleman, D. (1997). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. España: Editorial Kairós. Recuperado de [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-)

CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/PracticaInteligEmocional.pdf

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review América Latina. Deje atrás la complejidad*, 83 (11), 109-122.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2006). *El líder resonante crea más*. México: DeBolsillo.

Gómez Dacal, G. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*. Educación al día-Didáctica y Pedagogía. España: WK Educación.

Goñi Vindas, A. (2003). *Desarrollo de la Creatividad*. Costa Rica: EUNED.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Hare, B. (2003). *Ser asertivo. La manera positiva de comunicarse con eficacia*. Barcelona: Gestión 2000.

Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Indicadores de la Creatividad (s.f.). *Revista Digital Universitaria 10(12)* Universidad Autónoma de México [UNAM]. Recuperado de [www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art88/int88/int88c.htm](http://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art88/int88/int88c.htm)

- Jiménez, R. M. (2009). Autoconocimiento y Liderazgo. *Revista Dintel. Personas y TI. Desarrollo humano*, 2, 166-167. Recuperado de <http://www.revistadintel.es/Revista/Numeros/Numero2/Personas/jimenez.pdf>
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural fairness*. New York: Plenum Pres.
- Losyk B. (2006). *¡No te quemes! Cómo vencer el estrés y avanzar en el trabajo*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Lussier, R. N. y Achua C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw Hill.
- Mahieu, P. (2002). *Trabajar en equipo*. México: Siglo xxi editores.
- Mill, C. R. (1976). Feedback: The Art of Giving and Receiving Help. En Porter, L. & Mill, C. R. (Edits.) *The Reading Book for Human Relations Training* (18-19). NTL Institute.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhe*, 11(2), 171-179. Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428/407>
- Montero Fernández, I. G. (2011). *El supervisor como elemento para el estudio de la justicia en el ámbito organizacional*. (Monografía de Licenciatura inédita). Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.

- Mosley, D. C., Megginson, L. C. & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson Learning.
- Nader, M. y Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología* 28(2), 227-258. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829515002>
- Naranjo Pereira (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33(2), 171-190. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/511/527>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit* 17(2), 129-137. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Serie protección de la salud de los trabajadores (3). Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1)
- Orlandini, A. (2012). *El estrés: qué es y cómo evitarlo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Palomo Vadillo, M. T. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Patlán Pérez, J., Flores, Herrera, R., Martínez Torres, E. y Hernández Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración* 59(2), 97-120.

Puchol, L., Núñez, A., Martín Rodrigo, M. J., Ongallo, C., Puchol, I. y Sánchez, G. (2010).

*El libro de las Habilidades Directivas*. Ediciones Díaz de Santos.

Recio Sánchez, H. (1999). *Creatividad en la solución de problemas*. México: Trillas.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Montalbán, R. L., Salanova Soria, M. y Martínez Lugo, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28.

Rosario-Hernández, E. y Rovira Millán, L. (2007). Desarrollo y validación de la escala de justicia organizacional. *Ciencias de la Conducta* 22 (1), 61-78. Recuperado de <http://bookshelf.albizu.edu/newbookshelf/pdf/Ciencias%20de%20la%20Conducta%202007-Vol-22-Iss1.pdf#page=72>

Rothlin, P. y Werder, P. (2009). *El nuevo síndrome laboral Boreout*. España: Debolsillo.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Shelton, N. y Burton, S. (2004). *Haga oír su voz sin gritar. Asertividad*. Madrid: Fundación Confemetal.

Skitka, L. J., Bauman, C. W. & Mullen, E. (2008). Morality and Justice: An expanded theoretical perspective and empirical review. En Hegtvedt, K. & Clay-Warner, J. (Edits.) *Justice. Advances in Group Processes*, 25 (1-28). UK: Emerald.

Soria, V. M. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Limusa. Noriega Editores.

- Srikanth, P. B. & Gurunathan, L. (2013). Interactional Justice and Job Mobility Preparedness: Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 7-32.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400. doi: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190038
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, pp. 595-629. Boston: McGraw-Hill.
- Tziner, A., Felea, M. & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 51-57. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000079>
- Ugarte, C. (2013). Formación y desarrollo de la competencia liderazgo. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. El liderazgo educativo en el contexto escolar. Universidad de Cantabria-Santander. Recuperado de <http://www.site.unican.es/Ugarte.pdf>
- Vaca Espino, S. y Vargas Barrios, L. E. (2003). *Creatividad*. México, D.F.: Limusa. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?isbn=9681859847>
- Vázquez Luis, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España: Ideaspropias.

Villanueva Sierra, J. J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño.*

(Tesis doctoral inédita). Universidad de Salamanca, España.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Pearson.

Winter, R. S. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo.* Madrid: Díaz de Santos.

Yáñez G. R.; Loyola H. G. y Huenumilla M. F. (2009). La confiabilidad en el líder: un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. *Ciencia y enfermería*, 15(3), 77-89.

Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532009000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532009000300009&script=sci_arttext)

## **Apéndices**

*Apéndice A. Escala de Habilidades Directivas (Cetina, 2010) y Escala de Legitimidad (Cetina, 2010).*

Contesta de manera honesta, reflejando lo que verdaderamente crees. No hay respuestas buenas ni malas, correctas o incorrectas, solamente se trata de conocer tus ideas con respecto a diferentes aspectos de tu trabajo. Tu participación es confidencial, es decir no se puede identificar quién contesta. Muchas gracias por tu colaboración.

Completamente en desacuerdo					Completamente de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**II. Instrucciones.** Por favor, lee las oraciones que aparecen a continuación y señala el grado en que crees que tienes esa habilidad. Mientras más grande sea el número que marques indica que estás más de acuerdo.

MI JEFE...	Supervisor
1. Conoce las características y necesidades del mercado meta.	
2. Colabora en la creación de un ambiente de equipo.	
3. Comprende las reglas y las políticas de la organización para la cual trabajamos.	
4. Comprende los diferentes productos y servicios que se ofrecen en nuestra organización.	
5. Hace sentir a su equipo de trabajo que su trabajo contribuye para que se alcancen los objetivos de la organización.	
6. Expresa con facilidad a su gente sus ideas.	
7. Entiende las necesidades de su gente.	
8. Comprende los procedimientos a seguir para llevar a cabo el trabajo de su área.	
9. Identifica de qué manera afecta el trabajo de otras compañías que se encuentran en el mismo negocio al alcance de nuestras metas.	
10. Actúa siguiendo las reglas, procedimientos y las políticas de nuestra organización.	
11. Anima a su gente para que alcancen sus metas.	
12. Aprovecha los recursos que hay en su área para lograr nuestras metas.	
13. Resuelve los conflictos que surgen entre el personal que está a su cargo.	
14. Expresa con facilidad a los clientes sus ideas.	
15. Conoce las tareas que realiza cada miembro de su equipo de trabajo.	
16. Motiva a su gente para que realicen un buen trabajo.	
17. Comprende cómo funcionan otras compañías del mismo giro.	
18. Tiene claros los objetivos y las metas de su área.	
19. Conoce los requisitos para ocupar un puesto dentro de su equipo de trabajo.	
20. Consigue los recursos que necesita su gente para alcanzar sus metas de trabajo.	
21. Logra que su gente se “ponga la camiseta”.	
22. Comprende lo que pasa en nuestra organización.	
23. Realiza su trabajo de manera ordenada.	
24. Usa la creatividad para resolver los problemas que se le presentan en el trabajo.	
25. Obtiene el apoyo de su equipo de trabajo para alcanzar las metas.	
26. Explica la manera en que debe realizarse el trabajo.	

27. Encuentra nuevas maneras de explicar lo que sucede en su área de trabajo.	
28. Comprende cómo funcionan otras áreas de la organización que se relacionan con la suya.	
29. Expresa con facilidad sus ideas a otros jefes/as.	

**II. Instrucciones.** Señala hasta qué punto estás de acuerdo con las situaciones enunciadas. Mientras más grande sea el número que marques indica que estás más de acuerdo.

Con respecto a mi jefe, YO creo que...	Supervisor
1. Es el adecuado para ocupar el puesto.	
2. Realiza bien el trabajo.	
3. Tiene las habilidades para hacer bien su trabajo.	
4. Tiene los conocimientos para hacer bien su trabajo.	
5. Es un jefe justo.	
6. Deja mucho que desear con su trabajo.	
7. Se ha ganado el respeto como jefe.	
8. Se merece el puesto que tiene.	

#### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES:

<b>EDAD</b> _____ años	<b>SEXO</b> <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	<b>ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA</b> _____  <b>ÁREA DE TRABAJO</b> _____
<b>ESTADO CIVIL</b> <input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a)	<b>GRADO DE ESTUDIOS</b> <b>Completa(o)</b> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachillerato/Técnico <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	<b>NIVEL DE PUESTO</b> <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Asistente, Auxiliar, Técnico <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Especialista, Analista <input type="checkbox"/> Jefe, Coordinador, Supervisor <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Director

*Apéndice B. Informe de Resultado Individual - Ej. Supervisor Departamento de Extrusión*

Tabla 1.

*Puntuaciones Globales*

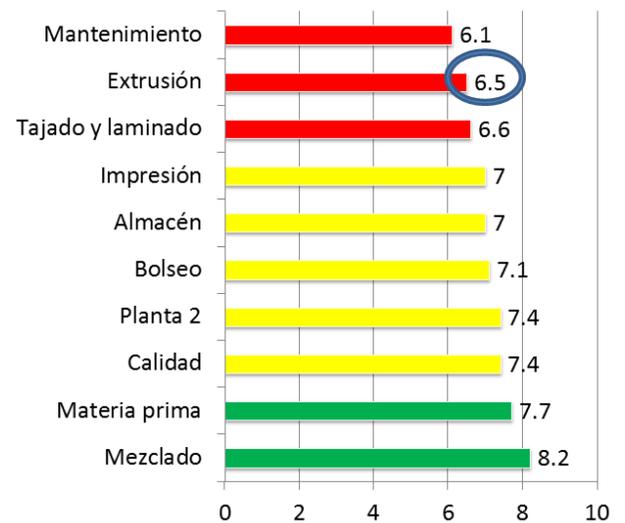
CATEGORÍA	PUNTUACIONES
Puntuación Instrumento Global Individual	7.1
Puntuación Global Extrusión	6.5
Puntuación Global Grupo de Supervisores	7.0

Tabla 2.

*Puntuación Global del departamento de Extrusión en comparación con los demás.*

Área	Media
Mezclado	8.2
Materia prima	7.7
Calidad	7.4
Planta 2	7.4
Bolseo	7.1
Almacén	7.0
Impresión	7.0
Tajado y laminado	6.6
<b>Extrusión</b>	<b>6.5</b>
Mantenimiento	6.1
<b>Media Grupal</b>	<b>7.0</b>

7.5

**Instrumento Global por Área***Figura 1. Puntuación Global del departamento de Extrusión en comparación con los demás*

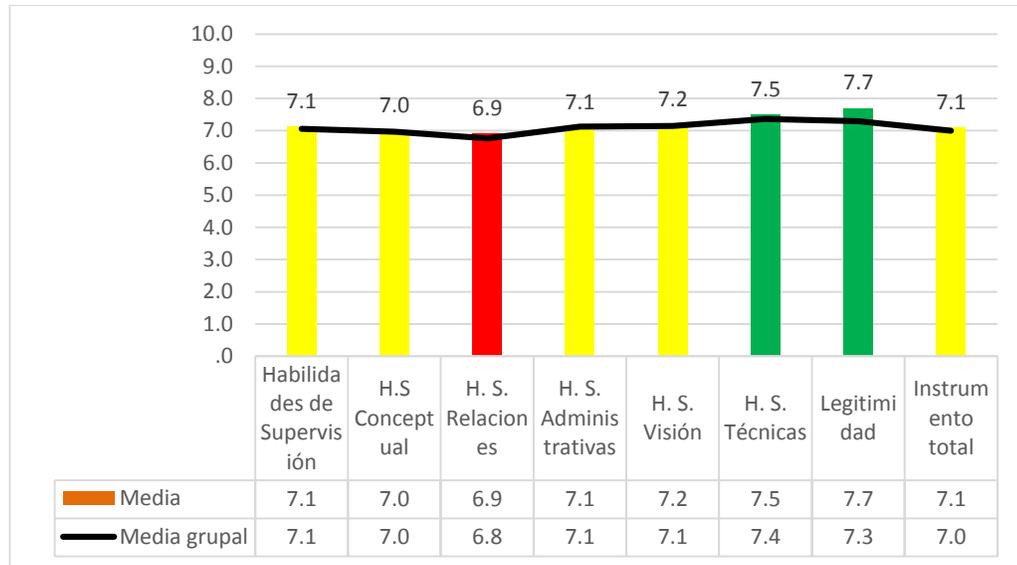


Figura 2. Desglose de las puntuaciones individuales por cada aspecto evaluado (Habilidades de Supervisión, Habilidades Conceptuales, Habilidades de Relaciones Humanas, Habilidades Administrativas, Habilidades de Visión Compartida, Habilidades Técnicas, Legitimidad e Instrumento Total/Global).

Tabla 3.

*Comparación de puntuaciones otorgadas por los subordinados con la autoevaluación del supervisor.*

	Evaluación de subordinados	Autoevaluación
Habilidades Supervisión	7.1	9.1
H.S Conceptual	7.0	9.3
H. S. Relaciones	6.9	8.9
H. S. Administrativas	7.1	8.6
H. S. Visión	7.2	8.6
H. S. Técnicas	7.5	9.8
Legitimidad	7.7	9.6
<b>Instrumento Global</b>	<b>7.1</b>	<b>9.1</b>

*Apéndice C. Carpeta de Trabajo “Diario del Líder”*

# “DIARIO DEL LÍDER”



## Taller: Líderes en Acción

Nombre: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

*Anexo 1. “Mirando a Fondo” – Sesión Autoconocimiento*

1. Mis principales temores laborales son:
2. Mis principales exigencias laborales son:
3. Mis tres principales fortalezas o virtudes laborales son:
4. Mis tres valores prioritarios en este momento son y por qué:
5. Las tres características personales que me ayudan a superar cualquier obstáculo son:
6. Los cuatro aspectos que deseo mejorar en mi persona, profesional, familiar y socialmente hablando son:

*Anexo 2. “Ejercicio SOARH” – Sesión Autoconocimiento*

Elige de manera individual una situación problemática o de cambio que hayas vivido y contesta a las siguientes preguntas:

1. *Situación:* Describir la situación particular.
2. *Obstáculos:* Mencionar a qué obstáculos se enfrentaron durante dicha situación.
3. *Acciones:* Que acciones emprendieron para enfrentar la situación.
4. *Resultados:* Qué resultados se produjeron a partir de las acciones realizadas.
5. *Habilidades:* Qué habilidades personales entraron en juego para enfrentar la situación.
6. *Valores:* Qué valores personales entraron en juego para enfrentar la situación.

*Anexo 3. “Experiencias de éxito y no éxito” – Sesión Autoconocimiento*

Piensa en alguna ocasión en la que las cosas no hayan salido como las planeabas. Contesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo reaccionaste ante esta situación?
2. ¿Podrías haber reaccionado de diferente manera? ¿Cómo?
3. ¿Qué habilidades y valores personales pondrás en práctica si vuelves a estar en una situación similar?

Piensa en algún logro o éxito que hayas tenido en tu vida. Contesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué consideras que te llevó a tener éxito?
2. ¿Qué habilidades y valores personales estuvieron presentes?

## Anexo 4. Escala de Estilo de Liderazgo de Goleman – Sesión Autoconocimiento

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Puesto y Área: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Después de haber contestado el apartado anterior ¿en qué medida estás de acuerdo en que las siguientes afirmaciones te describen como jefe?

Marque el número que se aplique o corresponda a cada afirmación:

1. **Totalmente En Desacuerdo (TED)**
2. **En Desacuerdo (ED)**
3. **Indeciso (IND)**
4. **De Acuerdo (DA)**
5. **Totalmente De Acuerdo (TDA)**

*Yo como jefe:*

	TED	ED	IND	DA	TDA
1. Exijo que las tareas se cumplan de forma inmediata.	1	2	3	4	5
2. Me gusta mi trabajo y comparto ese entusiasmo con mis subordinados.	1	2	3	4	5
3. Mantengo relaciones armoniosas y de amistad con mis subordinados.	1	2	3	4	5
4. Solicito la participación de mi personal cuando debo tomar decisiones importantes sobre el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4	5
5. Demuestro claramente cómo debe hacerse el trabajo.	1	2	3	4	5
6. Confío en las habilidades de mi personal.	1	2	3	4	5
7. Considero que dar órdenes y hacer que se cumplan es una parte importante de ser jefe.	1	2	3	4	5
8. Ayudo a mi gente a entender y comprometerse con los objetivos del área.	1	2	3	4	5
9. Felicito o elogio a mi gente cuando hacen bien su trabajo.	1	2	3	4	5
10. Promuevo que mi gente comparta sus ideas con el equipo.	1	2	3	4	5
11. Establezco la forma correcta de hacer el trabajo y espero que se cumpla.	1	2	3	4	5
12. Ayudo a mi gente a identificar sus puntos fuertes y débiles.	1	2	3	4	5
13. Considero que los trabajadores que no respetan una orden deben recibir un castigo o sanción.	1	2	3	4	5
14. Guío a mi gente por el camino adecuado para cumplir los objetivos del área.	1	2	3	4	5
15. Creo un ambiente de confianza en el cual mi gente puede expresar libremente sus emociones.	1	2	3	4	5
16. Sólo actúo o tomo una decisión, habiendo obtenido antes el consenso de mi gente.	1	2	3	4	5
17. Pienso que si una persona no sabe hacer su trabajo, no debería ocupar ese puesto.	1	2	3	4	5
18. Cuando alguien se equivoca, le doy consejo y lo motivo a aprender de sus errores.	1	2	3	4	5
19. Me molesta cuando un trabajador intenta hacer algo diferente a lo que he ordenado.	1	2	3	4	5

20. Estoy abierto a escuchar a los trabajadores con ideas nuevas.	1	2	3	4	5
21. Considero que tener una buena comunicación con mi personal es lo más importante.	1	2	3	4	5
22. Promuevo un sentido de responsabilidad compartida entre los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
23. Exijo un alto desempeño para que las personas trabajen más rápido y mejor.	1	2	3	4	5
24. Me aseguro de que mis subordinados sepan claramente lo que se espera de ellos.	1	2	3	4	5
25. Soy poco tolerante a los errores o equivocaciones de mis subordinados.	1	2	3	4	5
26. Ayudo a mi gente a entender cómo su trabajo favorece el cumplimiento de los objetivos del grupo.	1	2	3	4	5
27. Considero que es mejor dar libertad a mi gente para hacer su trabajo en vez de presionarlos.	1	2	3	4	5
28. Considero valiosas las opiniones de mis subordinados.	1	2	3	4	5
29. Soy el experto y es importante mi presencia para que las personas hagan un buen trabajo.	1	2	3	4	5
30. Me preocupo por el desarrollo personal y profesional de mi gente.	1	2	3	4	5

### Transferencia de calificaciones.

Después de que haya completado el cuestionario, transfiera sus calificaciones a los espacios de abajo, al lado del número que corresponde a cada pregunta. Esto hará que se facilite la obtención de su evaluación global. Por favor, preste atención al hecho de que los números de las afirmaciones están en secuencia horizontal.

Cerciórese de que el número que se asigna a cada afirmación sea transferido al espacio apropiado.

Sume el número de calificaciones al final de cada columna.

COERCITIVO	ORIENTATIVO	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	EJEMPLAR	FORMATIVO
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
Total	Total	Total	Total	Total	Total

*Anexo 5. Actividad final de sesión “¿Qué me llevo?”*

1. ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?
2. ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?
3. ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?
4. ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?

*Anexo 6. Test de Autoanálisis del Estrés – Sesión Manejo del Estrés*

Responde a este pequeño cuestionario y en los casos en los que respondas sí, puntúa la pregunta con un número entre cero y diez, dependiendo del estrés que consideras que tienes en esa área.

¿Alguna vez te han encargado una gran cantidad de trabajo justo una semana antes de irte de vacaciones?	Sí/No
¿Tu empresa se ha visto obligada a despedir personal?	Sí/No
¿Tus compañeros de trabajo se comportan irrazonablemente o se muestran poco comprensivos?	Sí/No
¿Rehúsa tu jefe apoyar tu decisión de ascenso?	Sí/No
¿Tienes que trabajar normalmente por las noches y los fines de semana?	Sí/No
¿Te hacen sentir culpable si pides un día libre?	Sí/No
¿Te has perdido algún acontecimiento familiar importante por tu carga de trabajo en los últimos doce meses?	Sí/No
¿En los últimos seis meses has tenido que cancelar alguna visita al teatro/concierto/vacaciones, viaje de fin de semana debido al exceso de trabajo?	Sí/No
¿Sufres insomnio a menudo a causa del trabajo?	Sí/No
¿Notas que te cuesta más tomar decisiones, te falla la memoria o te cuesta concentrarte	Sí/No

Si te has identificado con alguna de estas situaciones, ¿qué puntuación has obtenido?

0-40 Estás bien

41-70 Ten Cuidado

Más de 71 Peligro

Dependiendo de la puntuación obtenida, tendrás que revisar la organización y la planificación. Anota en tu Diario del Líder cómo te sientes todos los días y analiza los resultados.

1. ¿Qué palabras usarías para describir cómo te sientes ante estas situaciones, además de estresado?
2. ¿Controlas las situaciones o éstas te controlan a ti? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles crees que son las causas de tu estrés actual?
4. ¿Qué puedes hacer para identificar el problema y controlarlo?

#### *Anexo 7. Mis fuentes personales de estrés – Sesión Manejo del Estrés*

Haga una lista de sus fuentes de estrés en la siguiente tabla.

Identifique los tres mayores creadores de estrés de este momento, pueden ser los más importantes o los que le producen más preocupación.

- Los ***creadores de estrés laboral*** son todos los que tienen que ver con su trabajo o carrera.
- Los ***creadores de estrés particular*** se encuentran en el resto de su vida.
- Los ***creadores de estrés inmediato*** son aquellos a los que se enfrenta usted ahora mismo y no permanecerán durante un largo periodo de tiempo.
- Los ***creadores de estrés continuado*** son a los que se enfrenta en la actualidad y es probable que estén presentes durante cierto tiempo.

Ejemplo:

	<b>Laboral</b>	<b>Particular</b>
<b>Inmediato</b>	- La próxima evaluación de desempeño - La llegada de un nuevo jefe	- El coche se descompuso - Mi esposa se enfermó
<b>Continuado</b>	- Mucha carga de trabajo - Muchas fechas límite	- Problemas de dinero (deudas) - Debo bajar de peso por salud

Ahora identifique los tres mayores creadores de estrés de esta lista escribiendo números grandes a un lado de cada uno. Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Está usted inseguro respecto al resultado de sus creadores de estrés?
2. ¿Dónde aparecen sus tres mayores creadores de estrés? ¿Están primordialmente en la columna de trabajo o en la particular? ¿Son inmediatos o continuados?
3. ¿Estos creadores de estrés representan algún peligro físico para usted ahora o en el futuro?

*Anexo 8. Pensando en Positivo – Sesión Manejo del Estrés*

En la columna de situación registra mínimo tres situaciones laborales específicas que te causen estrés. Por cada una de ellas, completa las siguientes tres columnas con la siguiente información: tu pensamiento y emociones en ese momento y la conducta resultante.

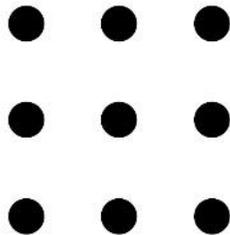
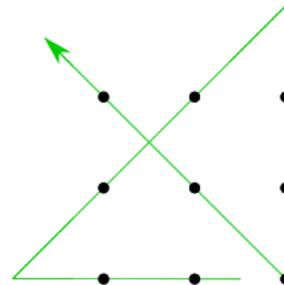
Posteriormente, por cada situación deberás reescribir lo que escribiste en las columnas pensamiento A, emoción A y Conducta A, transformándolas en positivo, tal como muestra el ejemplo.

Situación	Pensamiento A	Emoción A	Conducta A	Pensamiento B	Emoción B	Conducta B
Discutí con mi jefe	-Seguro hará que me despidan	- Enojo - Temor - Apatía	-Lo ignoro cuando me pide algo	-Podemos arreglarlo y llegar a un acuerdo	-Tranquilidad -Ganas de mejorar	-Disculparse -Hablar con él y proponer soluciones

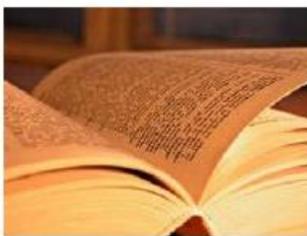
1. ¿Qué tan fácil o difícil te resultó transformar en positivo tus respuestas a las situaciones?
2. ¿Cómo te ayuda cambiar el pensamiento A a un pensamiento B más positivo?
3. ¿De qué manera te puede ayudar este ejercicio en tu habilidad de manejo del estrés?

*Anexo 9. Conecta los 9 puntos – Sesión Solución creativa de problemas*

Usar 4 líneas rectas para unir los 9 puntos sin despegar el lápiz y sin pasar de nuevo por el mismo punto.

**Respuesta***Anexo 10. Encontrando semejanzas – Sesión Solución Creativa de Problemas***EN QUÉ SE PARECEN?**

**LIBRO**  
**CERVEZA**  
**CAMA**



*Anexo 11. Caso Lluvia de Ideas – Sesión Solución Creativa de Problemas*

**A continuación se presenta un caso laboral para el cual deberás generar alternativas de solución siguiendo los pasos del Modelo de Solución de Problemas.**

La empresa ha adquirido nuevos clientes durante el último año por lo cual el número de pedidos ha aumentado. La carga de trabajo se ha incrementado, los objetivos de producción sólo se cumplen en un 40% y las fechas de entrega con clientes no se están cumpliendo al 100%, por lo cual se han recibido quejas y se corre el riesgo de perder clientes importantes. ¿Qué medidas se pueden tomar para resolver el problema?”

**PASOS**

1. Definir el problema
2. Desarrollar posibles soluciones alternativas
3. Recopilar, interpretar y evaluar información relevante sobre las alternativas.
4. Elegir una alternativa y ponerla en práctica
5. Dar seguimiento, evaluar y emprender cambios.

*Anexo 12. Actividad final de sesión “¿Qué me llevo?”*

1. ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?
2. ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?
3. ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?
4. ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?

*Anexo 13. Reconociendo las necesidades – Sesión Motivación*

Clasificación de recompensas.

A continuación se listan 15 acciones al alcance de los gerentes de una organización y que abordan una o más necesidades contempladas dentro de la jerarquía de Maslow.

En cada reactivo, identifica a qué necesidad de la jerarquía de Maslow se refiere la acción. Escoge tres reactivos que le parezcan son los más importantes en la actualidad.

<b>Necesidad Maslow</b>	<b>Necesidad de Maslow</b>
a. Día libre o tiempo de descanso	
b. Llamada o visita del director o de un gerente importante.	
c. Espacio de estacionamiento para empleado del mes	
d. Felicitación directa del jefe.	
e. Oportunidad de asistir a un curso especial de capacitación.	
f. Referencia o felicitación en el boletín de la compañía	
g. Responsabilidades nuevas	
h. Tarea especial de la fuerza de trabajo	
i. Paseo o día de campo de la compañía	
j. Tareas favorables	
k. Oportunidad de asistir a un seminario especial	
l. Nuevo título de un puesto, oficina nueva, equipo nuevo	
m. Felicitación personal enfrente de los demás	
n. Bonificación por haber logrado una meta de producción	
o. Recibir más responsabilidades	

Elige tres factores que te parezcan los más importantes y por qué.  
Comenta con tu equipo tus respuestas.

#### *Anexo 14. Personas motivadas y desmotivadas – Sesión Motivación*

¿Cómo reconoces a una persona motivada/desmotivada en tu personal?

Escribe en cada columna todas las características que se te puedan ocurrir para identificar a una persona motivada o desmotivada, ya sea por medio de conductas, expresiones verbales o no verbales, etc.

<b>Persona MOTIVADA</b>	<b>Persona DESMOTIVADA</b>
Canta mientras trabaja	Siempre llega tarde

Por cada característica asignada, escribe el antecedente de dicha conducta (causas que la originaron. Por ejemplo: Canta mientras trabaja le gusta su trabajo.

¿Qué medidas has tomado cuando te has encontrado con trabajadores que presentan estas conductas?

*Anexo 15. Actividad final de sesión “¿Qué me llevo?”*

1. ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?
2. ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?
3. ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?
4. ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?

*Anexo 16. Checklist de Escucha Activa – Sesión Comunicación*

Nombre del Evaluado:

	1	2	3	4	5
Postura erguida y firme					
Cabeza firme, pero no rígida					
Contacto visual normal que denota atención (pero no agresión, ni presión)					
Cara relajada y acorde a lo que expresan en sus palabras					
Voz bien modulada acorde a lo que se dice					
Brazos y piernas relajadas					
No se echa hacia atrás, ni deja alguna barrera frente a uno					
Mueve la cabeza lentamente para asentir, (incluso de manera verbal)					
Sonríe levemente					
Nunca expresa desagrado, censura o desaprobación					
Toma apuntes si es necesario, con el consentimiento del otro					
No interrumpe al que habla					

*Anexo 17. Checklist para una retroalimentación efectiva*

Nombre del Evaluado:

	1	2	3	4	5	
Evaluativa, interpretativa						Descriptiva, no evaluativa
General, vaga						Específica, concreta
No expresó sentimientos						Expresó sentimientos
No dirigido hacia la conducta controlable						Dirigido hacia la conducta controlable
No la verificaron otros						Otros la verificaron

*Anexo 18. Actividad final de sesión “¿Qué me llevo?”*

1. ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?
2. ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?
3. ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?
4. ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?

*Anexo 19. ¿Cuál es mi estilo personal de manejo de conflictos? – Sesión Manejo de Conflictos*

Instrucciones: Indique con qué frecuencia muestra las siguientes conductas al tener diferencias con alguien. Marque con una X la respuesta que corresponda.

CUANDO DIFIERO CON ALGUIEN:

Conductas	Generalmente	En ocasiones	Pocas Veces
1. Sondeo nuestras diferencias, sin retroceder, pero sin imponer tampoco mi punto de vista.			
2. Manifiesto abiertamente mi desacuerdo, luego busco una mayor discusión de nuestras diferencias.			
3. Busco una solución satisfactoria para los dos.			
4. Más que dejar que la otra persona tome una decisión sin tener información de mi parte, me aseguro de que me escuche y de escuchar también a la otra persona.			
5. Prefiero un punto medio que buscar una solución completamente satisfactoria.			
6. Admito que puedo estar equivocado a medias en lugar de explorar nuestras diferencias.			
7. Tengo la fama de interrumpir a las personas a la mitad del camino.			
8. Espero obtener cerca de la mitad de lo que en realidad quiero decir.			
9. Prefiero ceder por completo en lugar de tratar de cambiar la opinión de otra persona.			
10. Dejo de lado cualquier aspecto controversial de un problema.			
11. Prefiero acordar algo pronto, que discutir acerca de un punto.			
12. Cedo tan pronto como la otra parte toma una actitud emocional acerca de un problema.			
13. Trato de ganarme a la otra persona para mi causa.			
14. Trabajo para salir victorioso, sin importar cómo.			

15. Nunca retrocedo ante un buen argumento.			
16. Prefiero ganar que terminar en un compromiso.			

Sume el total de sus elecciones de la manera siguiente: otorgue 5 puntos por cada “generalmente”, 3 puntos por cada “en ocasiones” y un punto por cada “pocas veces”. Luego obtenga el total para cada serie de afirmaciones, agrupadas de la siguiente forma:

	<b>Serie</b>	<b>Puntaje</b>
Serie A: de la 13 a la 16	A	
Serie B: de la 9 a la 12	B	
Serie C: de la 5 a la 8	C	
Serie D: de la 1 a la 4	D	

Considere cada serie por separado. Una calificación de 17 o más es considerada alta; las calificaciones entre 12 y 16 son moderadamente altas; las que se encuentran entre 8 y 11 son moderadamente bajas y, por último, las menores a 7 son bajas.

Las series A, B, C y D representan diferentes estrategias para la solución de conflictos:

A= De fuerza o dominación (Yo gano, tu pierdes).

B= Acomodaticio (Yo pierdo, tú ganas).

C= Compromiso (Los dos ganamos algo, los dos perdemos algo).

D= De colaboración (Yo gano, tú ganas).

#### *Anexo 20. Actividad final de sesión “¿Qué me llevo?”*

1. ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?
2. ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?
3. ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?
4. ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?

*Anexo 21. ¿En qué etapa se encuentra mi equipo de trabajo? – Sesión Trabajo en Equipo*

1. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra mi equipo?
2. ¿Cómo sé que mi equipo se encuentra en esta etapa?
3. Como líder de equipo, ¿qué me corresponde hacer en esta etapa?
4. ¿Cómo visualizo a mi equipo de aquí a 2 años?

*Anexo 22. Características de un equipo efectivo – Sesión Trabajo en Equipo*

<b>Características</b>	<b>¿Presente?</b>	<b>¿Cómo se vive? ó ¿cómo la hago presente?</b>
Propósito claro	Sí / No	
Informalidad	Sí / No	
Participación	Sí / No	
Escuchar	Sí / No	
Desacuerdo civilizado	Sí / No	
Decisiones de consenso	Sí / No	
Comunicación abierta	Sí / No	
Claridad de roles y asignaciones de trabajo	Sí / No	
Liderazgo compartido	Sí / No	
Relaciones externas	Sí / No	
Diversidad de estilos,	Sí / No	
Autoevaluación.	Sí / No	

*Anexo 23. Actividad final de sesión “¿Qué me llevo?”**¿Qué me llevo?*

5. ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?
6. ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?
7. ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?
8. ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?

## Apéndice D. Cartas Descriptivas de las sesiones del taller

**SESIÓN PREVIA INFORMATIVA**

**Objetivo de la sesión:** Los mandos medios conocerán los objetivos y la logística del programa de intervención, a la vez que darán a conocer sus expectativas sobre el mismo.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Bienvenida	Los participantes serán introducidos a la sesión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Gerente de Planta y la consultora darán la bienvenida a los participantes, agradeciéndoles su presencia y dando una breve introducción sobre los temas a tratar durante la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-----</li> </ul>	10 minutos
Lo necesario para ser jefe. Video “El Ganso Guía”	Los participantes reflexionarán y compartirán sus ideas sobre las habilidades que hacen a un buen jefe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora proyectará a los participantes un vídeo sobre el liderazgo y posteriormente solicitará comentarios y opiniones sobre éste.</li> <li>Se pedirá a los participantes que escriban en un papel las habilidades que crean que debe tener un buen jefe.</li> <li>Posteriormente, se le pedirá a cada participante que lea en voz alta las habilidades que escribieron y la consultora las irá anotando en un rotafolio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora</li> <li>Bocinas</li> <li>Video “El Ganso Guía” (Fuente: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ni4HWRZYl00">https://www.youtube.com/watch?v=ni4HWRZYl00</a>)</li> <li>Hojas</li> <li>Rotafolio/Pintarón</li> <li>Plumones</li> <li>Plumas</li> </ul>	20 minutos
Objetivos y justificación del Taller de Relaciones Humanas	Que los participantes conozcan el objetivo principal del taller a implementar y la fundamentación del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora presentará el objetivo del Taller de Relaciones Humanas y recontextualizará a los participantes sobre las fases previas del proyecto.</li> <li>Se mostrará a los participantes los resultados globales de la fase diagnóstica y sus puntuaciones en cuanto a habilidades de supervisión, enfatizando el motivo por el cual el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Laptop</li> <li>Presentación de Power Point</li> </ul>	20 minutos

		<p>taller se enfocará en el desarrollo de habilidades de relaciones humanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mostrará a los participantes las premisas teóricas que sustentan el taller, explicando cómo se relaciona la legitimidad como jefes con las habilidades de supervisión, en específico con las habilidades de relaciones humanas.</li> </ul>		
Logística del Taller de Relaciones Humanas	Que los participantes conozcan el contenido del taller, los temas que se abordarán y el orden en que se impartirán.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora mostrará a los participantes la metodología que se llevará a cabo para la implementación del taller.</li> <li>• Informará brevemente sobre el orden y las habilidades a desarrollar en cada sesión, así como la logística que se seguirá en cuanto a fechas y horarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Laptop</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Entrega de Carpetas de Trabajo “Diario del Líder”	Los participantes recibirán las carpetas de trabajo que usarán durante las sesiones del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora hará entrega de las carpetas de trabajo, denominadas “Diario del Líder”, a los participantes.</li> <li>• Se explicará el objetivo de las carpetas, en las cuales deberán poner su nombre y donde se encontrará la gráfica con la puntuación global de los supervisores en las habilidades de relaciones humanas. Asimismo, contendrá las presentaciones de las sesiones del taller (las cuales se entregarán en cada sesión) con espacios para realizar anotaciones y preguntas específicas que deberán contestar al término de cada sesión, estas preguntas serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Hojas</li> <li>• Copias</li> <li>• Plumas</li> </ul>	10 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> <li>- ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li> <li>• Se le comentará a los participantes que al final de cada sesión le entregarán sus carpetas a la consultora, quien las resguardará y se las entregará al inicio de cada nueva sesión.</li> </ul>		
Sondeando Expectativas	Los participantes tendrán un espacio para compartir sus expectativas acerca del taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dará a los participantes 5 minutos para escribir en una de las hojas de sus carpetas sus expectativas acerca del taller, qué esperan de las próximas sesiones y que esperan lograr con éstas.</li> <li>• Se les formará en pequeños grupos y tendrán 5 minutos para compartir sus expectativas con sus compañeros.</li> <li>• Posteriormente, cada grupo deberá compartir sus expectativas con la consultora, quien las anotará de manera personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>• Plumas</li> </ul>	20 minutos
Compromisos	Expresar sus compromisos con el taller y tomar responsabilidad sobre su participación para el logro del objetivo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pedirá a los participantes que en sus carpetas de trabajo registren a qué se comprometen de manera personal, es decir, que aportarán de sí mismos o cómo contribuirán al cumplimiento del objetivo del taller.</li> <li>• A continuación, se les pedirá que en sus mismos equipos comenten a qué se comprometen como grupo para el cumplimiento del objetivo del taller.</li> <li>• Posteriormente, cada participante compartirá sus compromisos personales y un representante de cada grupo compartirá los compromisos grupales. La consultora anotará estos de manera personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>• Plumas</li> </ul>	20 minutos

		<ul style="list-style-type: none"><li>• La consultora finalizará compartiendo también sus compromisos personales para con el taller y el grupo de participantes.</li></ul>		
Cierre de la sesión	Clarificar dudas y concluir la sesión.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La consultora preguntará si los participantes tienen algún comentario o duda, después de lo cual concluirá la sesión con una despedida y les recordará la fecha y horario en la que se impartirá la primera sesión del taller.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• -----</li></ul>	5 minutos

### SESIÓN 1: AUTOCONOCIMIENTO

**Objetivo de la sesión:** Los participantes identificarán sus fortalezas, áreas de oportunidad, habilidades, temores y valores personales, así como su estilo de liderazgo actual, por medio de ejercicios y actividades de introspección, reflexión personal y de compartir experiencias, a través de los cuales obtendrán un mejor conocimiento de sí mismos que les permitan decidir su dirección como líderes y aumentar su sentido de autoeficacia para gestionar cambios personales en su lugar de trabajo.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Los participantes serán introducidos a la sesión y conocerán el objetivo de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La facilitadora dará la bienvenida a los participantes a la primera sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> </ul>	5 minutos
Conociendo otra cara de mis compañeros	Los participantes se presentarán entre ellos y se activarán para las actividades a realizar durante la sesión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes se pondrán de pie y formarán un círculo. La facilitadora lanzará una pelotita a un participante y éste deberá presentarse respondiendo a las siguientes preguntas: <i>1) Nombre y cómo le gusta que le digan, 2) puesto y departamento de trabajo, 3) compartir algo que nadie sepa sobre ellos y 4) compartir qué es lo que más les gusta de su trabajo.</i></li> <li>El participante que acaba de presentarse lanzará la pelotita a otro compañero, diciendo algo que le gusta de él/ella.</li> <li>El participante que ahora tiene la pelotita se presentará siguiendo el mismo procedimiento.</li> <li>Este procedimiento se realizará hasta que todos los participantes se hayan presentado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelotita</li> </ul>	10 minutos

¿Qué es el autoconocimiento?	Los participantes conocerán sobre el concepto de autoconocimiento y su importancia para el desarrollo de habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se expondrá información a los participantes sobre los siguientes temas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del Autoconocimiento y su relación con el liderazgo</li> <li>- Características fundamentales del autoconocimiento: <i>Inteligencia Emocional, Autoevaluación básica y esencial, Valores, Estilo cognoscitivo y Actitudes hacia el cambio</i></li> <li>- Ventajas de Autoconocerse</li> <li>- Importancia del Autoconocimiento en el desarrollo de nuevas habilidades</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Laptop</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Mirando a Fondo	Los participantes identificarán sus fortalezas, áreas de oportunidad, temores, valores y características personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le pedirá a los participantes que abran su carpeta de trabajo en el ejercicio “Mirando a Fondo”.</li> <li>• Se les dará la instrucción de contestar las siguientes preguntas sobre ellos mismos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mis principales temores laborales son:</i></li> <li>- <i>Mis principales exigencias laborales son:</i></li> <li>- <i>Mis tres principales fortalezas o virtudes laborales son:</i></li> <li>- <i>Mis tres valores prioritarios en este momento son y por qué:</i></li> <li>- <i>Las tres características personales que me ayudan a superar cualquier obstáculo son:</i></li> <li>- <i>Los cuatro aspectos que deseo mejorar en mi persona, profesional, familiar y socialmente hablando son:</i></li> </ul> </li> <li>• Se pedirá a algunos participantes que compartan algunas de sus respuestas y comenten cómo se sintieron durante la actividad.</li> <li>• Para finalizar, la facilitadora cerrará con una reflexión sobre la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo (Ver Apéndice C)</li> <li>• Pluma o Lápiz</li> <li>• Ejercicio “Mirando a Fondo” (Ver Anexo 1 del Apéndice C)</li> </ul>	20 minutos

Reflejando en los demás	Los participantes conocerán cómo son percibidos por sus compañeros, contrastarán con sus propias percepciones y compartirán sus reflexiones con el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se pondrán de pie y caminarán alrededor del espacio de la sala mientras suena música, cuando la música se detenga, deberán buscar una pareja y quedar situados frente a ella.</li> <li>• En cada pareja habrá un participante A y un participante B, por turnos, cada participante tendrá un minuto para decirle al otro <i>lo que sabe o conoce de él/ella</i>, primero el A al B y luego el B al A.</li> <li>• La música volverá a sonar y los participantes seguirán caminando por la sala, cuando la música se detenga, deberán buscar una pareja diferente a la anterior y se repetirá la misma actividad.</li> <li>• Cuando se reanude la música por tercera ocasión, se repetirá el mismo proceso, pero ahora cada participante tendrá un minuto para decirle al otro, aspectos positivos que ve en él/ella.</li> <li>• La música se reanudará por cuarta ocasión y se repetirá el mismo procedimiento con una pareja diferente.</li> <li>• Para finalizar, la facilitadora hará una reflexión final sobre la actividad siguiendo esta guía de preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo te sentiste durante la actividad?</li> <li>- ¿Fue más fácil describir y decir cosas buenas de los demás que sobre uno mismo? ¿Por qué?</li> <li>- ¿De qué te diste cuenta?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bocinas</li> <li>• Música</li> </ul>	20 minutos
<b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b>				

¿Qué es la Autoeficacia?	Los participantes conocerán sobre el concepto de autoeficacia y su importancia en el desarrollo de nuevas habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se expondrá información a los participantes sobre los siguientes temas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de Autoeficacia</li> <li>- Cómo reconocer a una persona autoeficaz</li> <li>- Por qué es necesaria la autoeficacia en un líder.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Laptop</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Retos actuales de los Supervisores	Los participantes lograrán identificar los principales retos a los que se enfrentan actualmente como supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se discutirá sobre los retos actuales a los cuales se enfrentan actualmente como supervisores, reflexionando sobre cómo el autoconocimiento y la autoeficacia pueden ser de ayuda para hacer frente a estos retos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Laptop</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Ejercicio SOARH	Los participantes evaluarán y llegarán a la conclusión sobre qué aspectos de su persona intervienen al presentarse situaciones de decisión o cambio, a través de situaciones reales de su vida y cómo afrontaron estas en el pasado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le pedirá a los participantes que abran su carpeta de trabajo en el ejercicio SOARH.</li> <li>• La facilitadora explicará a los participantes que deben pensar en una situación que hayan vivido en la cual se hayan enfrentado a una situación complicada o de cambio.</li> <li>• En el ejercicio, de manera individual, deberán llenar los siguientes campos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Situación:</i> Describir la situación particular.</li> <li>- <i>Obstáculos:</i> Mencionar a qué obstáculos se enfrentaron durante dicha situación.</li> <li>- <i>Acciones:</i> Que acciones emprendieron para enfrentar la situación.</li> <li>- <i>Resultados:</i> Qué resultados se produjeron a partir de las acciones realizadas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo</li> <li>• Pluma o Lápiz</li> <li>• Ejercicio SOARH (Ver Anexo 2 del Apéndice C)</li> </ul>	20 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Habilidades:</i> Qué habilidades personales entraron en juego para enfrentar la situación.</li> <li>- <i>Valores:</i> Qué valores personales entraron en juego para enfrentar la situación.</li> <li>• Posteriormente, los participantes se juntarán en parejas y compartirán sus respuestas.</li> <li>• Para finalizar, la facilitadora pedirá a algunas parejas que compartan su experiencia y pedirá a algunos participantes que comenten qué pudieron descubrir sobre su pareja a partir de lo compartido durante la actividad.</li> </ul>		
Vídeo sobre el cambio “Bounding”	Los participantes compartirán sus reflexiones sobre el mensaje del video proyectado, relacionadas con sus reacciones personales ante el cambio y cómo suelen enfrentarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proyectará el cortometraje de Pixar “Bounding”.</li> <li>• Posteriormente se reflexionará en grupo acerca del mensaje del video con la siguiente guía de preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué ocurrió en el video?</li> <li>- ¿Con qué personaje del video te identificas?</li> <li>- ¿Cómo enfrentó el cambio el personaje principal y de qué se apoyó para enfrentarlo?</li> <li>- ¿Cómo relacionas la situación del video con tu vida personal/laboral?</li> <li>- ¿Cuál es el mensaje que te llevas del video?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Video “Bounding” (Fuente: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=klK6f6YCr-M">https://www.youtube.com/watch?v=klK6f6YCr-M</a>)</li> </ul>	10 minutos
Experiencias de Éxito y No Éxito	El participante logrará identificar y reconocer qué aspectos de sí mismo le han ayudado a conseguir logros y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le pedirá al participante que abra su carpeta de trabajo en el ejercicio de Experiencias de Éxito y Fracaso.</li> <li>• El participante deberá pensar en algún fracaso que haya tenido en su vida y contestar a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo reaccionaste ante esta situación?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo (Ver Apéndice C)</li> <li>• Pluma o Lápiz</li> <li>• Experiencias de Éxito y No Éxito (Ver Anexo 3 del Apéndice C)</li> </ul>	10 minutos

	enfrentar fracasos en su vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Podrías haber reaccionado de diferente manera? ¿Cómo?</li> <li>- ¿Qué habilidades y valores personales pondrás en práctica si vuelves a estar en una situación similar?</li> <li>• El participante deberá pensar en algún logro o éxito que haya tenido en su vida y contestar a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué consideras que te llevó a tener éxito?</li> <li>- ¿Qué habilidades y valores personales estuvieron presentes?</li> </ul> </li> </ul>		
¿Cuál es mi estilo de liderazgo?	El participante identificará su estilo de liderazgo predominante entre la clasificación de estilos de liderazgo propuesta por Daniel Goleman, reconocerá sus fortalezas y debilidades y aprenderá cómo y cuándo combinar los estilos según lo requiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A cada participante se le proporciona la hoja de preguntas por la parte en blanco. Una vez que todos tengan su hoja, se les indica que las preguntas deben ser respondidas sin meditarlas demasiado, las respuestas deben darse como primera impresión.</li> <li>- Se le dará a los participantes 10 minutos para responder de manera individual y en silencio.</li> <li>- Una vez todos hayan contestado, se les repartirá la hoja de evaluación para que los participantes sumen sus resultados.</li> <li>- A continuación se repartirá el gráfico del perfil en el cual deberán graficar sus resultados.</li> <li>- La facilitadora retroalimentará a los participantes sobre sus resultados, relacionándolos con las habilidades a desarrollar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman (Ver Anexo 4 del Apéndice C)</li> <li>• Hoja de transferencia de calificaciones.</li> <li>• Plumas o plumones</li> <li>• Regla</li> <li>• Presentación Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> </ul>	30 minutos
¿Qué me llevo?	Registrar los aprendizajes obtenidos y las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del</li> </ul>	5 minutos

	intenciones de acción en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> <li>- ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li> <li>• Las carpetas se entregarán a la consultora.</li> </ul>	Líder” (Ver Apéndice C) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lápiz o pluma</li> <li>• Preguntas de cierre de la sesión (Ver Anexo 5 del Apéndice C).</li> </ul>	
--	--	--	---	--

**SESIÓN 2: MANEJO DEL ESTRÉS**

**Objetivo de la sesión:** Los participantes conocerán herramientas para la identificación de las señales de estrés y el manejo adecuado del mismo en su lugar de trabajo, así como herramientas para ejercitar la flexibilidad cognitiva y pensamiento creativo para la solución de problemas.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Bienvenida	Conocer el objetivo de la segunda sesión sobre manejo del estrés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora dará la bienvenida a los participantes a la segunda sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> </ul>	5 minutos
¿Qué es el estrés, tipos y cómo identificarlo?	Conocer la definición de estrés, los tipos que existen y cómo saber que están sintiendo estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora expondrá teoría sobre la definición de estrés, los tipos de estrés que existen y las características de estos. A su vez, propiciará la participación del grupo solicitando ejemplos y experiencias de su vida cotidiana.</li> <li>Se informará a los participantes sobre las principales señales para identificar cuando se está sintiendo estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora</li> <li>Proyector</li> <li>Presentación de Power Point</li> </ul>	20 minutos
Ejercicio 1. Autoanálisis: ¿Qué tan estresado me encuentro actualmente?	Identificar su nivel relativo de estrés actual en relación a su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora pedirá a los participantes que abran su carpeta de trabajo para contestar el test de autoanálisis sobre su nivel de estrés actual.</li> <li>Por cada pregunta deberán responder sí o no, en caso de responder sí, deberán otorgar una puntuación del 1 al 10 según su percepción sobre la cantidad de estrés que dicha situación les causa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>Pluma o lápiz</li> <li>Test de Autoanálisis del estrés (Fuente: Gestión del Tiempo y del Estrés for Rookies, 2009,</li> </ul>	20 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posteriormente, sumarán sus puntos y según el resultado caerán en una de las siguientes categorías: 0-40 Estás bien; 41-70 Ten cuidado; y Más de 71 Peligro.</li> <li>• Basándose en sus resultados, se les pedirá responder a las siguientes preguntas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué palabras usarías para describir cómo te sientes ante estas situaciones, además de estresado?</li> <li>- ¿Controlas las situaciones o éstas te controlan a ti? ¿Por qué?</li> <li>- ¿Cuáles crees que son las causas de tu estrés actual?</li> <li>- ¿Qué puedes hacer para identificar el problema y controlarlo?</li> </ul> </li> </ul>	p.33). (Ver Anexo 6 del Apéndice C)	
Ejercicio 2. Aprender a respirar “Respiración diafragmática”	Aprender una manera saludable de respirar mediante una modalidad de respiración lenta y profunda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora iniciará ejercicios de respiración para que los participantes identifiquen de qué manera respiran actualmente.</li> <li>• Posteriormente dará instrucciones para que practiquen la respiración profunda o diafragmática. Se pedirá al participante adoptar una posición relajada y colocar una mano en el estómago y la otra en el pecho, inhalar por la nariz contando hasta cuatro enfatizando la importancia de inflar el estómago en lugar del pecho, sostener el aire por cuatro segundos y luego liberarlo lentamente por la nariz durante cuatro segundos. Este ejercicio se repetirá 4 veces.</li> <li>• La consultora explicará cómo funciona este tipo de respiración para relajarse y reducir el estrés.</li> </ul>	• -----	5 minutos

<p>Fases del estrés y fuentes que lo originan</p>	<p>Identificar las fases progresivas del estrés, cómo reconocer en cuál se encuentran y las fuentes que lo originan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá información sobre las fases progresivas del estrés, las características de cada fase y señales para saber identificar en qué fase se encuentran.</li> <li>• Posteriormente se mostrarán ejemplos de distintas fuentes de estrés en diversos ámbitos: laborales, ambientales, familiares, personales e interpersonales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	<p>10 minutos</p>									
<p>Ejercicio 3. Mis fuentes personales de estrés</p>	<p>Clasificar e identificar visualmente sus fuentes de estrés más apremiantes, según sean laborales o particulares, inmediatas o prolongadas en el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le pedirá a los participantes que busquen en su carpeta de trabajo el ejercicio “Mis fuentes personales de estrés”.</li> <li>• En la tabla, en cada cuadrante, deberán hacer una pequeña lista de mínimo 5 fuentes de estrés, clasificándolos según sean laborales inmediatos, laborales continuados, particulares inmediatos y particulares continuados. Ejemplo:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="863 837 1409 1281"> <thead> <tr> <th></th> <th>Laboral</th> <th>Particular</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inmediato</td> <td>-La próxima evaluación</td> <td>-El coche se descompuso -Mi esposa se enfermó</td> </tr> <tr> <td>Continuado</td> <td>-Mucha carga de trabajo  -Muchas fechas límite</td> <td>-Problemas de dinero (deudas)  -Debo bajar de peso por salud</td> </tr> </tbody> </table>		Laboral	Particular	Inmediato	-La próxima evaluación	-El coche se descompuso -Mi esposa se enfermó	Continuado	-Mucha carga de trabajo  -Muchas fechas límite	-Problemas de dinero (deudas)  -Debo bajar de peso por salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder (Ver Apéndice C)</li> <li>• Ejercicio Mis fuentes personales de estrés (Fuente: Gestión del Tiempo y del Estrés for Rookies, 2009, p. 67) (Ver Anexo 7 del Apéndice C).</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación Power Point</li> <li>• Lápices o plumas</li> </ul>	<p>20 minutos</p>
	Laboral	Particular											
Inmediato	-La próxima evaluación	-El coche se descompuso -Mi esposa se enfermó											
Continuado	-Mucha carga de trabajo  -Muchas fechas límite	-Problemas de dinero (deudas)  -Debo bajar de peso por salud											

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• A continuación deberán seleccionar las tres mayores fuentes de estrés de su lista, asignándoles números del 1 al 3.</li> <li>• Finalmente el participante deberá contestar a las siguientes preguntas: ¿En qué cuadrante predominaron sus mayores fuentes de estrés? , ¿estas fuentes de estrés representan algún tipo de peligro para usted, ahora o en el futuro?, si estos problemas llegaran a su peor nivel, ¿podría usted manejarlos o enfrentarlos?, ¿cómo describiría usted la forma de dar respuesta a sus fuentes de estrés personales?</li> </ul>		
<b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b>					
Ejercicio Rompecabezas estresante	4.	Enfrentar una situación generadora de estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se formarán por equipos, en promedio de 3 integrantes cada uno. A cada equipo se le dará un sobre con las piezas de un rompecabezas.</li> <li>• Se les dará la instrucción siguiente, asignar a un miembro del equipo que mueva las piezas para ponerlas en su lugar, otro miembro dirá las instrucciones al primero sobre cómo mover las piezas y el tercero sólo observará el proceso, anotando sus observaciones en caso de requerirlo.</li> <li>• Los equipos deberán armar el rompecabezas en un tiempo limitado. Se jugarán tres rondas, en la primera contarán con 3 minutos, en la segunda con 2 minutos y en la tercera con 1 minuto.</li> <li>• A partir de la segunda ronda, se pondrá música mientras los equipos trabajan en el ejercicio. En cada ronda los papeles de los miembros cambiarán sin repetir ningún papel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Bocinas</li> <li>• 6 rompecabezas</li> <li>• Hojas</li> <li>• Lápices o plumas</li> </ul>	20 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar las tres rondas, se preguntará qué equipos lograron armar el rompecabezas y se comentará con los participantes sobre cómo se sintieron durante la actividad y en sus diferentes papeles asignados, qué estresores pudieron identificar y cómo reaccionaron ante ellos, qué hubieran hecho diferente.</li> </ul>		
Ejercicio 5. Relajación muscular progresiva	Identificar puntos de tensión en el cuerpo y aprender a controlar el nivel de tensión en músculos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pedirá a los participantes adoptar una posición cómoda y relajada, cerrar los ojos y respirar profundamente.</li> <li>• La consultora pedirá a los participantes que tensen y relajen de manera progresiva distintas partes del cuerpo: manos, brazos y hombros, músculos faciales, mandíbula, cuello, estómago, piernas. Por cada parte del cuerpo se harán de dos a tres repeticiones de distensión.</li> <li>• Al finalizar el ejercicio, se pedirá al grupo comentar sobre cómo se sintió durante la actividad, si sintió dolor o placer y en qué partes específicas del cuerpo lo sintió con mayor intensidad, haciendo relación con los puntos en los cuales acumulan tensión durante situaciones de estrés y cómo controlarla o reducirla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -----</li> </ul>	15 minutos
El líder y el estrés	Conocer cómo el estrés puede afectar a los jefes en su quehacer laboral y la importancia de saber manejarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá algunas de las consecuencias o efectos del estrés en el comportamiento y las habilidades directivas de los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Efectos del estrés y cómo gestionarlo	Conocer los principales efectos negativos del estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá los efectos y consecuencias negativas del estrés, la manera en que pueden manifestarse como síntomas físicos, mentales y emocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos

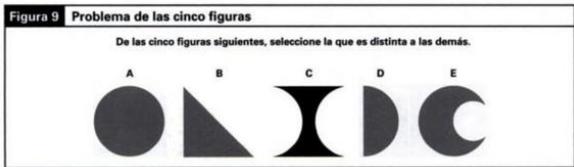
	y algunas técnicas para controlarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posteriormente, se propondrán diversas técnicas, herramientas y/o recomendaciones para manejar adecuadamente el estrés.</li> </ul>		
Ejercicio 6. Para desestresarme yo...	Intercambiar entre compañeros ideas y técnicas personales para la reducción del estrés, añadiéndolas así al repertorio personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se pondrán de pie y buscarán una pareja, mutuamente se dirán: “Me estreso cuando...” y dirán una situación particular que suele estresarlos, luego dirán “Para desestresarme yo...” y dirán algo que hacen y que los ayuda a reducir el estrés.</li> <li>• Después todos buscarán una nueva pareja y repetirán el mismo proceso, intentando decir siempre situaciones y técnicas personales diferentes. Se darán 5 minutos para que los participantes se mueven por la sala y hablen con la mayor cantidad de personas posibles.</li> <li>• Se recomendará a cada participante llevar consigo una hoja y pluma para anotar las técnicas y recomendaciones que sean nuevas para él o que aún no haya intentado.</li> <li>• Al finalizar la actividad, se dará el espacio para que algunos compartan aquellas nuevas ideas o técnicas para reducir el estrés que no habían intentado antes y que planean poner en práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Lápices o plumas</li> </ul>	15 minutos
Ejercicio 7. “Pensando en Positivo” (Reestructuración cognoscitiva)	Registrar y redefinir los pensamientos automáticos e irracionales en pensamientos positivos y constructivos, con el fin de modificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes buscarán el ejercicio “Pensando en Positivo” en su carpeta de trabajo.</li> <li>• Los participantes deberán poner en la primera columna mínimo tres situaciones laborales que les causen estrés. Después escribirán el pensamiento irracional, la emoción y la conducta resultantes (A).</li> <li>• Posteriormente, se le pedirá reconstruir ese primer pensamiento y transformarlo en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>• Lápices o plumas</li> <li>• Ejercicio “Pensando en</li> </ul>	15 minutos

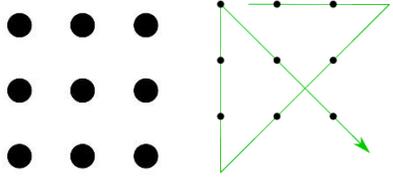
	las emociones y conductas respuesta ante situaciones de estrés.	positivo, añadiendo las emociones y conductas que pueden generarse del pensamiento más constructivo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para finalizar, los participantes se formarán en equipos de 3 a 4 personas y compartirán lo que escribieron, apoyándose en sus compañeros en caso de haberle resultado difícil transformar un pensamiento negativo en positivo.</li> </ul>	Positivo” (Ver Anexo 8 del Apéndice C)	
Video Reflexión - Manejo del estrés	Llegar a conclusiones y reflexiones finales sobre el manejo del estrés”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proyectará el video “Estrés. Casi creativo” para cerrar la sesión con comentarios y reflexiones finales sobre las diversas fuentes del estrés, su inevitabilidad y lo positivo de saber manejarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video “Estrés. Casi Creativo” (Fuente: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0is459zM92U">https://www.youtube.com/watch?v=0is459zM92U</a>)</li> </ul>	10 minutos
¿Qué me llevo?	Registrar los aprendizajes obtenidos y las intenciones de acción en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> <li>- ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li> </ul> </li> <li>• Las carpetas se entregarán a la consultora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>• Lápiz o pluma</li> <li>• Preguntas de cierre de la sesión (Ver Anexo 5 del Apéndice C).</li> </ul>	10 minutos

### SESIÓN 3: SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

**Objetivo de la sesión:** Los participantes obtendrán herramientas para ejercitar su flexibilidad cognitiva y pensamiento creativo por medio de técnicas audiovisuales, actividades y problemas propuestos que promuevan en ellos ideas y soluciones diversas y novedosas, desarrollando así una mayor creatividad para solucionar, desde distintas perspectivas, problemas cotidianos que suelen presentarse en sus lugares de trabajo.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Conocer el objetivo de la tercera sesión sobre la solución creativa de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora dará la bienvenida a los participantes a la tercera sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos
Qué es un problema y tipos de problemas	Conocer lo que caracteriza a un problema e identificar su grado de estructuración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora expondrá una definición sobre lo que puede ser considerado un problema y describirá de manera breve dos tipos: los estructurados y no estructurados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Presentación de Power Point</li> <li></li> </ul>	15 minutos
Definición de creatividad y sus indicadores	Conocer el concepto de creatividad y los indicadores de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora expondrá una definición de creatividad resaltando sus elementos más característicos.</li> <li>Asimismo, dará a conocer y dará ejemplos sobre los 4 indicadores de la creatividad: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, aspectos presentes al buscar soluciones creativas ante los problemas.</li> <li>Al explicar el indicador de fluidez, la consultora realizará una dinámica con los participantes, pidiendo a dos de ellos que digan</li> </ul>		

		<p>una palabra y luego vayan diciendo más palabras que empiecen con la última sílaba de la última palabra que dijo, intentando prolongarlo lo más posible, por ejemplo: manzana, nariz, rizado, dominio, oso, solo, loco, y así sucesivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posteriormente se repetirá el ejercicio pero en cadena con cada participante.</li> </ul>		
Ejercicio 1. Buscando diferencias	Resolver ejercicios para mejorar la creatividad y flexibilidad mental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentarán a los participantes 5 figuras, de las cuales deberán seleccionar aquella que es diferente a las demás. Ejemplo:</li> </ul>  <p>Figura 9 Problema de las cinco figuras De las cinco figuras siguientes, seleccione la que es distinta a las demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
Ejercicio 2. Conecta los 9 puntos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes buscarán el ejercicio 2 en su carpeta de trabajo.</li> <li>• Verán 9 puntos ordenados en tres filas de tres puntos y deberán usar 4 líneas rectas para unir los 9 puntos sin despegar el lápiz y sin pasar de nuevo por el mismo punto. Ejemplo:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Plumas o Lápices</li> <li>• Ejercicio Conecta los 9 puntos</li> </ul>	5 minutos

		 <ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora sondeará quiénes lograron hacerlo y los métodos que siguieron para corroborar que se respetaron las reglas.</li> <li>• Posteriormente, se proyectarán las posibles opciones de respuesta, explicando sobre el bloqueo mental que dificulta resolver el problema.</li> </ul>	(Ver Anexo 9 del Apéndice C)	
Etapas del pensamiento creativo	Conocer las etapas del pensamiento creativo por las que atravesamos al buscar soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá sobre las etapas del pensamiento creativo por las que una persona suele atravesar cuando se intenta buscar una solución creativa a algún problema: preparación, incubación, iluminación y verificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
Ejercicio 3. Encontrando semejanzas	Buscar y encontrar semejanzas entre objetos aparentemente no relacionados, vencer el bloqueo de ignorancia de similitudes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes buscarán el ejercicio 3 en su carpeta de trabajo.</li> <li>• Se les pedirá que encuentren el mayor número de semejanzas entre los siguientes objetos: <i>un libro, una cerveza y una cama</i>.</li> <li>• Los participantes deberán hacer una lista de todas las semejanzas que hayan encontrado. Posteriormente, cada participante dirá una semejanza de su lista, sin repetir las que ya hayan sido dichas anteriormente.</li> <li>• Para concluir, la consultora preguntará a los participantes si les pareció difícil la actividad y por qué, así como cuáles fueron sus principales aproximaciones al buscar semejanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Plumas o Lápices</li> <li>• Ejercicio Encontrando semejanzas (Ver Anexo 10 del Apéndice C).</li> </ul>	10 minutos

Bloqueos conceptuales para la solución creativa de problemas	Conocer e identificar los bloqueos y barreras cognitivas que impiden la solución creativa de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá los principales bloqueos conceptuales que se presentan como obstáculos para buscar soluciones creativas.</li> <li>• La consultora dará y pedirá a los participantes ejemplos sobre algunos bloqueos, relacionados con situaciones cotidianas o laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
“Nuestro invento”	Diseñar, crear y promocionar un invento de forma creativa para resolver un problema cotidiano de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se formarán en equipos de 3 a 4 personas.</li> <li>• La consultora les dirá la siguiente instrucción: “Ustedes son un grupo de inventores laborales. Imaginen un problema cotidiano o recurrente en su trabajo que desean resolver, para ello, deben inventar o diseñar un producto o servicio que pudiera ser el que termine de una vez por todas con el problema. Posteriormente deberán hacer un comercial para su promoción y venta”.</li> <li>• Los equipos tendrán 5 minutos para ponerse de acuerdo sobre qué problema resolver y que tipo de invento diseñar, ya sea un producto o un servicio.</li> <li>• Luego se les darán 15 minutos para el diseño del invento y la creación de su comercial. Podrán disponer de diversos materiales para crear su producto en físico y se les dará un rotafolio para poder representarlo y presentarlo visualmente.</li> <li>• Posteriormente, cada equipo pasará al frente y tendrá 2 minutos para presentar su producto en un comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plumones</li> <li>• 3 Tijeras</li> <li>• 3 barras de pegamento</li> <li>• Hojas de colores</li> <li>• Periódico</li> <li>• Revistas</li> <li>• Cajas de zapatos/cartón</li> <li>• Diversos tipos de papeles</li> <li>• Materiales diversos</li> </ul>	40 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalmente, un juez imparcial elegirá al equipo con el producto y el comercial más creativos. La consultora dirigirá una conclusión grupal sobre la experiencia de los participantes durante la actividad y cómo se pusieron en práctica elementos creativos para llevarla a cabo.</li> </ul>		
<b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b>				
Modelo de solución de problemas	Conocer los pasos a seguir para la solución de un problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora expondrá el modelo de solución de problemas, el cual consiste de los siguientes pasos: 1) definir el problema, 2) desarrollar posibles soluciones alternativas, 3) recopilar, interpretar y evaluar la información relevante sobre las alternativas, 4) elegir una alternativa y ponerla en práctica y 5) dar seguimiento, evaluar y emprender cambios.</li> <li>Se explicarán las características más importantes de cada paso, enfatizando la importancia de definir bien el problema y los pasos en los que debe actuar la creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Caso Lluvia de ideas	Generar alternativas de solución para resolver un problema de un caso laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes seguirán en sus equipos de la actividad anterior y designarán a una persona que funja como secretario.</li> <li>La consultora les presentará un caso-problema de su ámbito laboral: “La empresa ha adquirido nuevos clientes durante el último año por lo cual el número de pedidos ha aumentado. La carga de trabajo se ha incrementado, los objetivos de producción sólo se cumplen en un 40% y las fechas de entrega con clientes no se están cumpliendo al 100%, por lo cual se han recibido quejas y se corre el riesgo de perder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>Plumas o Lápices</li> <li>Rotafolios</li> <li>Plumones</li> <li>Caso Lluvia de ideas (Ver Anexo 11 del Apéndice C)</li> </ul>	45 minutos

		<p>clientes importantes. ¿Qué medidas se pueden tomar para resolver el problema?”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes deberán dar alternativas de solución siguiendo los pasos del modelo de solución de problemas y tomando en cuenta lo visto anteriormente sobre creatividad. El secretario se encargará de registrar todas las ideas generadas por su equipo.</li><li>• Se explicará el caso y se darán las instrucciones y reglas a seguir durante la etapa de generación de alternativas, la cual se llevará a cabo por medio de una lluvia de ideas, siguiendo las siguientes reglas: <i>1. Cualquier tipo de crítica está estrictamente prohibido, 2. No hay límites a la fantasía, 3. Cantidad viene antes de calidad, 4. Tome las ideas de los otros y desarróllelas.</i></li><li>• Se dará a los equipos 15 minutos para generar el mayor número de ideas que puedan y luego 5 minutos para evaluar cada idea según los siguientes criterios: <i>a) Inmediatamente realizable, b) Realizables posteriormente, c) Idea que debe ser ‘re-pensada’, d) Idea no realizable.</i> De tal manera que su lista se reduzca, dejando las ideas más factibles.</li><li>• Posteriormente cada equipo tendrá 5 minutos para exponer sus ideas, asimismo deberá escribir cada una con el menor número de palabras posible en un rotafolio. No se deberán repetir ideas que ya hayan sido mencionadas por equipos anteriores</li><li>• Posteriormente, de manera grupal, se evaluarán las ideas finales, hasta seleccionar un</li></ul>		
--	--	---	--	--

		número de 5 ideas factibles de llevar a cabo para dar solución al problema presentado.		
Video “Rompiendo Paradigmas”	Dar conclusiones y reflexiones finales sobre la creatividad y las barreras de esta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora proyectará el video “Rompiendo paradigmas” y posteriormente hará preguntas a los participantes: ¿Cuál es el mensaje del video?, ¿Cómo se relaciona lo ocurrido en el video con el tema de la creatividad?, si te ha pasado algo parecido, ¿cómo lo manejaste y qué cambiarías si se presentara de nuevo la situación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Video “Rompiendo Paradigmas” (Fuente: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=N91tks1lY8E">http://www.youtube.com/watch?v=N91tks1lY8E</a>)</li> </ul>	10 minutos
¿Qué me llevo?	Registrar los aprendizajes obtenidos y las intenciones de acción en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> <li>¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> <li>¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li> </ul> </li> <li>Las carpetas se entregarán a la consultora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>Lápiz o pluma</li> <li>Preguntas de cierre de la sesión (Ver Anexo 12 del Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos

### SESIÓN 4: MOTIVACIÓN. ¿CÓMO MOTIVAR A LOS DEMÁS?

**Objetivo de la sesión:** Los participantes conocerán los tipos de motivación existentes, así como técnicas y herramientas que les ayuden a identificar las necesidades y fuentes de motivación de sus subordinados con el fin de saber reconocer cuándo y cómo motivar a cada miembro de su equipo de trabajo para cumplir las metas del área.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Conocer el objetivo de la cuarta sesión sobre la solución creativa de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora dará la bienvenida a los participantes a la cuarta sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos
Qué es motivación y por qué es importante	Conocer la definición de motivación laboral y su importancia para la organización y el líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora sondeará entre los participantes lo que entienden por motivación y luego expondrá la definición del concepto para su mayor comprensión.</li> <li>Se explicará la importancia de la motivación y los efectos positivos sobre la organización y la relación supervisor-subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Actividad 1. Mis motivadores	Identificar los principales motivadores personales y mis prioridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se les dará cinco minutos para escribir en una hoja en blanco una lista de todas aquellas cosas que son motivadores para ellos, por ejemplo: la familia, el dinero, el desarrollo profesional, etc.</li> <li>Después de haber hecho su lista, se les pedirá que jerarquicen los motivadores desde el más importante o prioritario para ellos hasta el menos importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>Hojas</li> <li>Lápices o plumas</li> </ul>	15 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por último, cada participante compartirá al grupo cuál es su motivador más importante y por qué.</li> </ul>		
Jerarquía de las Necesidades de Maslow	Conocer la teoría básica de motivación e identificar cada tipo de necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mostrará a los participantes la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow, describiendo cada tipo de necesidad y explicando la dinámica con la que se relacionan</li> <li>• Por cada necesidad se darán ejemplos sobre cómo se pueden presentar en el ámbito laboral en relación con la motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Actividad 2. Reconociendo las necesidades	Identificar y clasificar ejemplos según el nivel de necesidad al que pertenecen en la jerarquía de necesidades de Maslow.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se formarán en equipos y se les dará una cartulina con la pirámide de Maslow dividida por niveles.</li> <li>• En su carpeta de trabajo, en la actividad 2, encontrarán una lista con ejemplos de recompensas que pueden ser otorgadas en el trabajo.</li> <li>• Deberán asignar cada recompensa al nivel que le corresponde según la teoría de necesidades de Maslow expuesta anteriormente, y la escribirán en la cartulina.</li> <li>• Después se le pedirá a cada participante que de manera personal escoja tres recompensas que le parezcan las más importantes en la actualidad y que lo señalen en su carpeta de trabajo.</li> <li>• Dentro de sus equipos, cada participante dirá cuáles tres recompensas calificó como más importantes y compararán sus respuestas entre sí.</li> <li>• Por último, la consultora proyectará las respuestas, sondeará qué equipo tiene más aciertos y en plenaria dará retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>• Cartulina</li> <li>• Plumones</li> <li>• Lista de ejemplos de recompensas. (Fuente: Mosley, Megginson y Pietri, 2005, p. 213). (Ver Anexo 13 del Apéndice C).</li> </ul>	30 minutos

		sobre aquellos ejemplos en los que haya habido mayor confusión. Asimismo, preguntará a cada equipo cuáles tres recompensas eligieron como más importantes.		
Breviario de teorías de motivación	Conocer los aspectos más importantes de otras teorías sobre motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá puntos importantes de la motivación laboral según las teorías de Herzberg, McGregor, Vroom, Lawler y Porter.</li> <li>• La consultora presentará ejemplos de cada teoría y propiciará la participación del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b></li> </ul>				
Actividad 3. Personas motivadas y desmotivadas	Determinar las conductas o señales por las cuales se puede identificar a personas motivadas y desmotivadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos ya existentes, encontrarán la Actividad 3 en su carpeta de trabajo, donde tendrán dos columnas, de un lado “gente desmotivada” y del otro “gente motivada”.</li> <li>• A partir de la pregunta: “¿cómo reconoces a una persona motivada/desmotivada en tu personal?”, los participantes deberán, cada uno en su ejercicio, escribir en cada columna, según su experiencia con su personal, todo lo que se les ocurra para identificar a una persona con dicha característica, ya sea por medio de conductas, expresiones verbales y no verbales, etc., por ejemplo: canta mientras trabaja, siempre llega tarde.</li> <li>• Por equipos, llegarán a un acuerdo sobre las características en cada columna y las escribirán en grande en un rotafolio.</li> <li>• Posteriormente, al lado de cada respuesta, deberán escribir cuál creen que es el antecedente de dicha conducta, es decir, cuáles fueron las causas que originaron esas señales de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice O)</li> <li>• Lápices o plumas</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Plumones</li> <li>• Actividad personas motivadas y desmotivadas (Ver Anexo 14 del Apéndice C).</li> </ul>	30 minutos

		<p>motivación o desmotivación, por ejemplo: canta mientras trabaja &gt; le gusta su trabajo; trabaja muy lento &gt; le aburre el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada equipo pasará al frente para mostrar sus respuestas, la consultora preguntará qué medidas han tomado los participantes cuando se han encontrado con trabajadores que presentan estas conductas.</li> </ul>		
Características de una persona desmotivada	Conocer las características generales que demuestra una persona desmotivada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá, como conclusión de la actividad anterior, una lista de las características principales de una persona desmotivada, la cual se contrastará con las respuestas de los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
El fenómeno Boreout (Más allá del aburrimiento)	Conocer e identificar las características del boreout en el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora explicará el concepto de boreout y sus tres características principales: aburrimiento, infraexigencia y desinterés. Asimismo, las formas de contrarrestarlo.</li> <li>• Se pedirá participar al grupo dando ejemplos de si han visto estas características presentes en su gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Actividad 4. Intercambiando estrategias	Intercambiar ideas y estrategias entre colaboradores para motivar a su personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le dará a los participantes unos minutos para pensar en ideas o estrategias que les han servido para motivar a su gente. Deben escribir mínimo 5 en una hoja en blanco de su carpeta de trabajo.</li> <li>• Luego todos se pondrán de pie, con hoja y pluma en mano, y se pondrán en parejas, las cuales irán cambiando por turnos.</li> <li>• Con cada pareja, uno preguntará “¿Tú que haces para motivar a tu gente?” o se podrá preguntar por un caos específico “¿Qué puedo hacer para motivar a un trabajador que siempre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápices o plumas</li> <li>• Hojas</li> </ul>	15 minutos

		<p><i>se ve aburrido?</i>”, y el otro deberá responder con UNA de las respuestas que escribió previamente o una que se relacione con el caso particular de su pareja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes cambiarán de pareja mínimo tres veces.</li> <li>• Al final, la consultora preguntará si alguno ha añadido nuevas estrategias en las que no había pensado y cómo piensa usarlas.</li> </ul>		
Las 10 cualidades que el empleado busca en su trabajo	Concluir sobre las características que una persona busca en su trabajo para saber cómo motivarla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora explicará y comentará con la clase las 10 cualidades que la gente busca en un trabajo para sentirse motivado y satisfecho.</li> <li>• Se complementará con las ideas y estrategias mencionadas en la actividad anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
Video Reflexión final “Liderazgo y Motivación”	Compartir reflexiones finales sobre el tema de la motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora proyectará el vídeo “Liderazgo y motivación”.</li> <li>• Pedirá comentario a los participantes sobre el mensaje del video y cómo relacionan lo visto en el video con el líder y la motivación de sus subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Video “Liderazgo y motivación (Fuente: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=vv9tOx3dMEo">https://www.youtube.com/watch?v=vv9tOx3dMEo</a>)</li> </ul>	5 minutos
¿Qué me llevo?	Registrar los aprendizajes obtenidos y las intenciones de acción en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápiz o pluma</li> <li>• Preguntas de cierre de la sesión (Ver</li> </ul>	5 minutos

		<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li><li>• Las carpetas se entregarán a la consultora.</li></ul>	Anexo 15 del Apéndice C).	
--	--	---	---------------------------	--

### SESIÓN 5: COMUNICACIÓN ASERTIVA

**Objetivo de la sesión:** Los participantes desarrollarán la habilidad de escucha activa y técnicas de comunicación asertiva y de retroalimentación a su equipo de trabajo para reducir conflictos ocasionados por la falta de claridad en la comunicación, permitiendo así una mayor empatía y colaboración con los demás.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Conocer el objetivo de la quinta sesión sobre la comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora dará la bienvenida a los participantes a la quinta sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos
Comunicación: Su importancia y elementos que la conforman	Conocer la importancia de la comunicación para las relaciones supervisor-subordinado y los elementos del proceso de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora comentará sobre la importancia de la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales, enfatizando las relaciones supervisor-subordinado y pidiendo comentarios de los participantes.</li> <li>Se presentará el esquema de los elementos del proceso de la comunicación: emisor, mensaje, receptor, retroalimentación, canal, código.</li> <li>Se darán y pedirán ejemplos de la interacción de estos elementos en el ámbito laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lap Top</li> <li>Proyector</li> <li>Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Actividad 1. “Teléfono Descompuesto”	Ejemplificar la distorsión de la información y contrastar con el escenario laboral real.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grupo se dividirá en dos equipos, los cuales deben pararse en fila, los integrantes uno al lado del otro.</li> <li>La consultora le dirá al oído, al primero de la fila, el siguiente mensaje: <i>“Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotafolios</li> <li>Plumones</li> <li>Mensaje a transmitir</li> </ul>	20 minutos

		<p><i>novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo".</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante N° 1 deberá transmitir el mensaje al N°2 y así sucesivamente. El último de cada fila en recibir el mensaje deberá escribirlo en el rotafolio.</li> <li>• Posteriormente, la consultora leerá en voz alta el mensaje original y se comparará con el mensaje escrito por cada equipo.</li> <li>• Para finalizar, se hará una reflexión sobre la distorsión de la información y rumores en la organización, así como en qué elementos del proceso de comunicación suele haber problemas.</li> </ul>		
Barreras para una comunicación efectiva	Conocer e identificar qué aspectos, organizacionales y personales, pueden obstaculizar la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará las barreras para una comunicación efectiva y que son las más importantes en la supervisión.</li> <li>• Estas barreras pueden ser <i>organizacionales</i> (niveles jerárquicos, especialización y autoridad y estatus) y <i>barreras interpersonales y de lenguaje</i> (percepciones, lenguaje, estilos lingüísticos).</li> <li>• La consultora preguntará a los participantes si se les ocurre alguna otra barrera u obstáculo para una comunicación efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Actividad 2. "Encastando canasta"	Representar barreras y obstáculos de la comunicación en la relación supervisor-subordinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se pondrán en parejas y se separarán a una cierta distancia uno del otro. Uno de los dos le dará la espalda al otro.</li> <li>• Cada pareja deberá hacer una bola de papel (a elección personal la cantidad de papel a utilizar) y la persona que da la espalda a su pareja deberá lanzar la pelota de papel hacia atrás, sin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Cinta adhesiva</li> <li>• Hojas de color</li> </ul>	20 minutos

		<p>ver, intentando que ésta caiga dentro de un cuadro o espacio determinado previamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la pelota cae fuera del espacio determinado, la persona deberá volver a intentarlo, siguiendo las indicaciones de su pareja, quien deberá dirigirlo diciendo cosas como: “lanza con menos fuerza, más a la derecha o a la izquierda, etc.”</li> <li>• Después de que un integrante de la pareja haya conseguido poner la pelota dentro del espacio establecido, se cambiarán los roles y se repetirá el mismo proceso.</li> <li>• Posteriormente, la consultora relacionará la actividad con la manera en que se da la comunicación en las organizaciones y las barreras que pueden existir, en especial cuando una persona da instrucciones u órdenes a otra.</li> </ul>		
Herramientas de comunicación interpersonal	Conocer y aprender herramientas y consejos básicos para manejar situaciones cotidianas del supervisor frente a un subordinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora mostrará pasos o recomendaciones para saber comunicarnos en situaciones particulares frente a un subordinado: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cómo dar órdenes orales</li> <li>○ Escucha Activa</li> <li>○ Mensajes no verbales a los cuales prestar atención</li> <li>○ El uso de los “Mensajes Yo”</li> <li>○ Denegar peticiones</li> <li>○ Saber empatizar</li> </ul> </li> <li>• Se darán y pedirán ejemplos y comentarios a los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	20 minutos
<b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b>				
Beneficios de la escucha activa	Conocer los beneficios de la escucha activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará brevemente los beneficios y ventajas de emplear la escucha activa al comunicarnos con los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> </ul>	5 minutos

	para una comunicación efectiva.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	
Actividad 3. “Soy todo oídos”	Poner en práctica y evaluar la habilidad de escucha activa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes encontrarán la actividad 3 en su carpeta de trabajo.</li> <li>• Los participantes se pondrán en parejas y por turnos deberán platicarle a la otra persona las respuestas a las siguientes preguntas que se proyectarán y que estarán en su carpeta de trabajo: “Mis creencias, hábitos y costumbres son..., lo que más me gusta hacer fuera del trabajo es..., lo que no tolero es..., en 5 años me veo, mi personaje favorito es...”</li> <li>• Cada participante deberá platicarle al grupo, hablando en primera persona (como si fuera su pareja) las respuestas que su pareja le platicó, haciendo lo posible por mencionar toda la información importante.</li> <li>• Después, cuando uno termine de compartir con el grupo, la consultora preguntará a su pareja si ésta mencionó toda la información y si considera que realizó una buena escucha activa</li> <li>• Este proceso se repetirá con todos los participantes y cada uno llenará un check-list calificando a su pareja dependiendo de si cumplió con las características de la escucha activa. Cada participante llenará el check-list en la carpeta de trabajo de su pareja, para que ésta conserve la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C)</li> <li>• Check-list de escucha activa (Ver Anexo 16 del Apéndice C).</li> <li>• Plumas o lápices</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación Power Point</li> </ul>	25 minutos
Asertividad	Conocer y relacionar la asertividad con la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora sondeará entre los participantes si alguno conoce y puede explicar el concepto de asertividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> </ul>	15 minutos

	comunicación y las ventajas de ser asertivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentará la definición de asertividad y se darán ejemplos de conductas asertivas, pasivas y agresivas en el lugar de trabajo.</li> <li>• Se mencionarán las principales ventajas de ser asertivos al comunicarnos con las demás personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Power Point</li> </ul>																						
Retroalimentación y comunicación de apoyo	Conocer los ocho atributos de la comunicación de apoyo y la retroalimentación positiva a subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará los ocho atributos para una buena comunicación de apoyo, explicando con ejemplos propios del área laboral.</li> <li>• Asimismo, explicará las ventajas de una retroalimentación efectiva y los puntos más importantes a tomar en cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación Power Point</li> </ul>	10 minutos																					
Actividad 4. Retroalimentación positiva y útil	Poner en práctica los atributos de una comunicación de apoyo al momento de dar una retroalimentación .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se formarán en parejas y se les pedirá que, por turnos, le cuenten al otro, aspectos sobre su persona, carácter, trabajo, que puedan ser modificables o mejorables.</li> <li>• Cada participante deberá tener presente los aspectos necesarios para una retroalimentación efectiva, los cuales estarán visibles en la carpeta de trabajo a modo de check-list para evaluar.</li> <li>• En el check-list se calificarán los siguientes criterios:</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluativa, interpretativa</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Descriptiva, no evaluativa</td> </tr> <tr> <td>General, vaga</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Específica, concreta</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Evaluativa, interpretativa						Descriptiva, no evaluativa	General, vaga						Específica, concreta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Plumas o lápices</li> <li>• Check-list para una retroalimentación efectiva (Ver Anexo 17 del Apéndice C).</li> </ul>	15 minutos
	1	2	3	4	5																				
Evaluativa, interpretativa						Descriptiva, no evaluativa																			
General, vaga						Específica, concreta																			

		<table border="1"> <tr> <td>No expresó sentimientos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Expresó sentimientos</td> </tr> <tr> <td>No dirigido hacia la conducta controlable</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Dirigido hacia la conducta controlable</td> </tr> <tr> <td>No la verificaron otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Otros la verificaron</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada participante contestará el check-list en la carpeta de trabajo de su pareja, evaluándola en cuanto a qué tan positiva o útil fue su retroalimentación y por qué.</li> <li>• Los participantes compartirán su experiencia durante la actividad.</li> </ul>	No expresó sentimientos							Expresó sentimientos	No dirigido hacia la conducta controlable							Dirigido hacia la conducta controlable	No la verificaron otros							Otros la verificaron		
No expresó sentimientos							Expresó sentimientos																					
No dirigido hacia la conducta controlable							Dirigido hacia la conducta controlable																					
No la verificaron otros							Otros la verificaron																					
¿Qué me llevo?	Registrar los aprendizajes obtenidos y las intenciones de acción en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> <li>- ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápiz o pluma</li> <li>• Preguntas de cierre de la sesión (Ver Anexo 18 del Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos																								

### SESIÓN 6: MANEJO DEL CONFLICTO

**Objetivo de la sesión:** Los participantes aprenderán a reconocer lo que es un conflicto, conocerán técnicas para el manejo de los conflictos y desarrollarán habilidades para enfrentarlos desde una nueva perspectiva.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Conocer el objetivo de la sexta sesión sobre el manejo del conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora dará la bienvenida a los participantes a la sexta sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos
Actividad 1. ¿Qué es un conflicto?	Diseñar en grupo una definición de conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes abrirán su “Diario del Líder”, en una hoja en blanco y de manera individual, se les dará 3 minutos para que escriban todas las palabras que pudieran usar para definir la palabra conflicto.</li> <li>Luego se formarán en equipos y apoyándose de las palabras escritas anteriormente, deberán diseñar una definición de conflicto. Cada quien deberá escribirla en su Diario.</li> <li>Un representante de cada equipo compartirá en voz alta sus definiciones, la consultora las escribirá en un pintarrón o en un rotafolio e irá marcando las palabras que se repitan.</li> <li>Posteriormente se llegará a un consenso de definición y la consultora la contrastará con la definición de la presentación, explicando y enfatizando los elementos más característicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>Lápices o plumas</li> <li>Rotafolio</li> <li>Plumones</li> </ul>	25 minutos

Conflictos positivos y negativos	Ejemplificar lo que es un conflicto negativo y uno positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora mostrará a los participantes la diferencia entre conflictos positivos y conflictos negativos.</li> <li>• Mencionará por qué el conflicto es importante en las organizaciones y pedirá a los participantes ejemplos de conflictos positivos según su experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Causas de los conflictos	Conocer las diferentes causas de los conflictos y su importancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará las principales causas de los conflictos en las organizaciones (metas u objetivos diferentes, inadecuada comunicación, estructura, motivos personales, cambios).</li> <li>• También consultará con el grupo el por qué es importante conocer las causas de los conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Actividad 2. Video “Resolviendo conflictos”	Compartir comentarios reflexivos sobre el conflicto y formas de mensajera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes verán el video “Resolviendo conflictos” y posteriormente compartirán al grupo sobre el mensaje del video, ¿Cómo se sabe que hubo un conflicto?, ¿con qué personaje te identificaste?, ¿cómo solucionó el conflicto la última pareja de animalitos?, ¿cómo pudieron haber resuelto su conflicto el oso y el alce?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Vídeo “Resolviendo conflictos” (Fuente: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZgaidCmzfHk">https://www.youtube.com/watch?v=ZgaidCmzfHk</a>)</li> </ul>	15 minutos
Tipos de conflictos	Conocer los tipos de conflictos que pueden existir en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora describirá los principales tipos de conflictos a los que pueden enfrentarse los participantes en su ámbito laboral y pedirá ejemplos de estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
<b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b>				
Actividad 3. ¿Cuál es mi	Identificar el estilo personal de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le pedirá a los participantes que busquen la actividad 3 en su carpeta de trabajo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo “Diario del</li> </ul>	15 minutos

estilo personal de manejo de conflictos?	manejo de conflicto que se emplea con mayor frecuencia.	<p>en la cual encontrarán un test para saber cuál estilo de manejo del conflicto emplean más.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendrán 15 minutos para contestar y sumar sus puntuaciones. Se les pedirá que respondan de manera sincera y espontánea.</li> <li>• Cada participante deberá obtener el resultado de su estilo de manejo de conflicto más predominante.</li> </ul>	Líder” (Ver Apéndice C). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de estilos de manejo de conflictos (Fuente: Huerta y Rodríguez, 2012, pp. 167-168) (Ver Anexo 19 del Apéndice C).</li> </ul>	
Los 5 estilos del manejo del conflicto	Conocer los 5 estilos que las personas pueden emplear para el manejo del conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará los cinco estilos para el manejo del conflicto, sus características principales, así como sus ventajas y desventajas. Los estilos son: evasivo, complaciente, impositivo, negociador y colaborativo.</li> <li>• Los participantes podrán identificarse y conocer la descripción del estilo que obtuvieron como resultado durante el test de autoevaluación.</li> <li>• La consultora hará la aclaración de que el estilo de manejo del conflicto que hayan obtenido, representa el presente; sin embargo, puede trabajarse y modificarse para poder adoptar los distintos estilos cuando más se requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	15 minutos
Actividad 4. Role Playing de estilos de manejo del conflicto	Identificar y reconocer visualmente los cinco estilos del manejo de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se formarán en equipos de 3 a 4 personas y escogerán al azar un papel en el cual se muestra el estilo que deberán representar.</li> <li>• Cada equipo tendrá 10 minutos para crear una breve escena de 2 minutos de duración como máximo, en la cual debe estar representado el estilo que les tocó.</li> </ul>	• -----	20 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de cada representación, el resto del grupo deberá adivinar qué estilo fue representado.</li> </ul>		
Habilidades poderosas para reducir la confrontación	Conocer y ejemplificar habilidades para la reducción de la confrontación durante un conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará algunas habilidades que son importantes poner en práctica al momento de estar en una situación de conflicto y que pueden reducir la confrontación.</li> <li>• Estas habilidades son: escucha activa, empatía, desarme, indagación, afirmaciones en primera persona y modelo BCF (comportamiento, consecuencias y emociones).</li> <li>• Se solicitará ejemplos a los participantes sobre cada una de las habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
Actividad 5. Esquema de seis pasos para una resolución de conflicto	Resolver un caso de conflicto en el trabajo empleando el esquema de los seis pasos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá un esquema de seis pasos para la negociación o resolución de un conflicto: 1) establecer metas superiores, 2) separar a las personas del problema, 3) enfocarse en los intereses, no en las posturas, 4) inventar soluciones creativas para obtener ganancias mutuas, 5) usar criterios objetivos para evaluar alternativas y 6) definir el éxito en términos de ganancias reales, no pérdidas imaginarias.</li> <li>• Trabajando en los equipos de la actividad anterior, a cada equipo se le asignará un caso, creado previamente según conflictos habituales en la relación entre supervisores y su personal.</li> <li>• Cada equipo deberá realizar una propuesta de resolución del conflicto siguiendo los seis pasos y tomando en cuenta las habilidades para reducir la confrontación.</li> <li>• Posteriormente, un representante de cada equipo compartirá con el grupo su propuesta para ser retroalimentado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> <li>• Lápiz o pluma</li> <li>• Hojas</li> </ul>	25 minutos

<p>¿Qué me llevo?</p>	<p>Registrar los aprendizajes obtenidos y las intenciones de acción en su área de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?</li> <li>- ¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</li> <li>- ¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</li> </ul> </li> <li>• Las carpetas se entregarán a la consultora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápiz o pluma</li> <li>• Preguntas de cierre de sesión (Ver Anexo 20 del Apéndice C)</li> </ul>	<p>5 minutos</p>
-----------------------	--	---	---	------------------

### SESIÓN 7: TRABAJO EN EQUIPO

**Objetivo de la sesión:** Los participantes reconocerán la importancia del trabajo en equipo, las características de un equipo eficaz y desarrollarán habilidades para la conducción de equipos de trabajo, promoviendo así el mejor desempeño de sus subordinados para el cumplimiento de las metas del equipo y el desarrollo de relaciones armoniosas entre ellos.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Conocer el objetivo de la séptima sesión sobre el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consultora dará la bienvenida a los participantes a la séptima sesión del taller, presentando el objetivo y la dinámica que se llevará a cabo.</li> <li>Se le entregará a cada participante su carpeta de trabajo “Diario del Líder”, la cual ya contendrá el material y ejercicios para la sesión del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> </ul>	5 minutos
Actividad 1. “Grupo vs. Equipo”	Identificar las diferencias entre lo que es un grupo y un equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes se dividirán en equipos y a cada equipo se le dará un sobre con características pertenecientes tanto a un grupo como a un equipo.</li> <li>En un rotafolio con dos columnas, cada equipo deberá asignar cada característica ya sea en la columna de grupo o de equipo según corresponda.</li> <li>La consultora dará retroalimentación, reubicando aquellas características que hayan sido asignadas en la columna equivocada.</li> <li>Por último, explicará las principales diferencias que permiten distinguir a un grupo de un equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotafolio</li> <li>Pegamento o cinta adhesiva</li> <li>Sobres con recortes</li> </ul>	20 minutos
Actividad 2. “Desenredando el enredo”	Desenredarse el equipo eficazmente y en	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes formarán un círculo en el centro de la sala y la consultora les pedirá que, volteando la cara hacia fuera del círculo, estiren al frente su brazo derecho y agarren al azar la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-----</li> </ul>	20 minutos

	el menor tiempo posible.	<p>mano de otro participante. De igual manera, viendo hacia fuera del círculo, deberán estirar su brazo izquierdo al frente y agarrar la mano de otro participante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahora los participantes han quedado enredados y su objetivo será desenradarse hasta quedar en su estado original, un círculo.</li> <li>• La consultora dejará que los participantes interactúen entre sí, tomen decisiones y hagan los movimientos necesarios para desenredarse adecuadamente e intervendrá lo menos posible.</li> <li>• Una vez logrado el objetivo, se harán reflexiones finales sobre la experiencia de los participantes, los obstáculos que encontraron, qué estrategia les función para desenredarse y cómo se puede llevar esto al escenario laboral.</li> </ul>		
Definición de trabajo en equipo	Conocer la definición de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora expondrá la definición del concepto trabajo en equipo y su importancia en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
Vídeo “La Carreta del Trabajo en Equipo”	Comentar sobre el trabajo en equipo, el desempeño de los miembros y el trabajo del líder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora proyectará un video sobre el distinto desempeño de varios miembros de un equipo, las consecuencias sobre los resultados y el trabajo del líder ante distintos tipos de trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> <li>• Vídeo “La Carreta Trabajo en Equipo” (Fuente: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=FODDjaQsqwk">https://www.youtube.com/watch?v=FODDjaQsqwk</a>)</li> </ul>	10 minutos

Etapas de desarrollo de un equipo	Identificar las características de cada etapa de desarrollo del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se darán a conocer las etapas de desarrollo de los equipos y sus características, proponiendo ejemplos relacionados con equipos en el ámbito laboral de los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Actividad 3. “¿En qué etapa se encuentra mi equipo de trabajo?”	Identificar en qué etapa de desarrollo se encuentra mi equipo de trabajo y cómo debo actuar como líder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes encontrarán la actividad 2 en su carpeta de trabajo.</li> <li>• Contestarán a las siguientes preguntas: ¿en qué etapa de desarrollo se encuentra mi equipo?, ¿cómo sé que mi equipo se encuentra en esta etapa?, como líder de equipo ¿qué me corresponde hacer en esta etapa?, ¿cómo visualizo a mi equipo de trabajo de aquí a dos años?</li> <li>• Al final cada participante compartirá la respuesta a las últimas dos preguntas: ¿qué me corresponde hacer como líder?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápices o plumas</li> <li>• Ejercicio “Etapa en la que se encuentra mi equipo de trabajo” (Ver Anexo 21 del Apéndice C).</li> </ul>	15 minutos
Actividad 4. “La Torre más alta”	Construir en equipo la torre más alta, haciendo un uso efectivo de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes formarán tres equipos, de no más de 5 integrantes, y se les dará los siguientes materiales: periódico y cinta adhesiva.</li> <li>• Cada equipo deberá usar estos materiales para construir una torre que inicie desde el piso y sea lo más alta posible.</li> <li>• El equipo que construya la torre más alta y estable, será el ganador.</li> <li>• La consultora pedirá a los participantes comentarios sobre sus experiencias durante la actividad y las relacionará identificando los elementos presentes en un equipo, siguiente actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódico</li> <li>• Cinta Adhesiva</li> </ul>	25 minutos
Elementos de un equipo	Conocer los elementos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora explicará y dará ejemplos de los elementos básicos de un equipo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> </ul>	15 minutos

	de los cuales está conformado un equipo.	relacionándolos con las experiencias vividas en cada equipo durante la actividad de la torre más alta, así como con su vida laboral cotidiana. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos elementos son: roles, normas, estructura interna, estructura externa, estructura formal y estructura informal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	
<b>COFFEE BREAK (15 minutos)</b>				
Actividad 5. “Características de un equipo efectivo”	Conocer e identificar en nuestros equipos las características de un equipo eficaz y proponer cómo desarrollarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora compartirá con los participantes las características de un equipo eficaz y brindará ejemplos de los mismos. Las características son: <i>propósito claro, informalidad, participación, escuchar, desacuerdo civilizado, decisiones de consenso, comunicación abierta, claridad de roles y asignaciones de trabajo, liderazgo compartido, relaciones externas, diversidad de estilos, autoevaluación.</i></li> <li>• Posteriormente, les pedirá que busquen la actividad 4 en su carpeta de trabajo. Por cada característica del equipo efectivo, el participante deberá pensar en su equipo y considerar si cuentan con dicha característica.</li> <li>• Si consideran que la característica está presente, marcarán la respuesta “sí” y en el espacio escribirán brevemente cómo se vive esa característica dentro de su equipo. Si consideran que no está presente, deberán marcar la respuesta “no” y escribir brevemente en el espacio qué pueden hacer como líderes para desarrollarla o hacerla presente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápices o plumas</li> <li>• Ejercicio “Características de un equipo efectivo” (Ver Anexo 22 del Apéndice C).</li> </ul>	20 minutos
Las 5 C’s del Trabajo en Equipo	Conocer las 5 características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora presentará brevemente las 5 C’s del trabajo en equipo y que representan características esenciales para un buen equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> </ul>	5 minutos

	esenciales para un equipo exitoso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las 5 C's son: Complementariedad, Confianza, Comunicación, Coordinación y Compromiso.</li> <li>La consultora aterrizará estas características en la actividad siguiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de Power Point</li> </ul>	
Actividad 6. "Choque de Planetas"	Mantener como equipo varias pelotas en el aire manteniendo la secuencia y coordinación entre los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes formarán un círculo y la consultora explicará las reglas de la actividad.</li> <li>Uno de los miembros lanzará una pelota a otro del círculo y éste a otro y así sucesivamente hasta que todos hayan tocado la pelota. La ronda terminará cuando la pelota llegue de nuevo al primero que la lanzó.</li> <li>El proceso se repetirá para asegurar que se ha entendido la dinámica y dar a los participantes la oportunidad de practicar y recordar quien les lanza la pelota y a quién se la lanzan ellos.</li> <li>La consultora añadirá una segunda pelota, la cual deberá seguir exactamente la misma secuencia que la primera y deberá ser incluida después de que el primer miembro lanza la primera, manteniendo así ambas pelotas en movimiento. Se repetirá el proceso hasta que los participantes lo dominen.</li> <li>La consultora añadirá una tercera pelota, siguiendo el mismo proceso anterior. Se repetirá el proceso hasta que los participantes lo dominen.</li> <li>Se le preguntará a los participantes si creen poder con una cuarta pelota. La consultora añadirá la cuarta pelota, la cual deberá seguir la misma secuencia que las demás de tal manera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelotas (5)</li> </ul>	30 minutos

		<p>que las cuatro pelotas se mantengan en movimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le preguntará a los participantes si creen poder con una quinta pelota. Se añadirá una quinta pelota y se repetirá la dinámica.</li> <li>• Durante la actividad, si hay algún error, ya sea que algún miembro lance la pelota a quien no le correspondía, o las pelotas se caigan, o estas choquen; los participantes deberán volver a empezar la ronda.</li> <li>• La consultora le dará al grupo la oportunidad de modificar o hacer cambios en su proceso, según los miembros lo crean necesario, para conseguir el objetivo deseado de la mejor manera.</li> <li>• Para finalizar, la consultora hará preguntas que lleven al equipo a reflexionar sobre lo vivido durante la actividad, cómo se relaciona con un equipo dentro del ámbito organizacional y si pudieron identificar la presencia de las 5 C's del trabajo en equipo.</li> </ul>		
Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	Conocer las ventajas y desventajas de trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora enfatizará la importancia de promover el trabajo en equipo debido a los beneficios y ventajas de éste; sin embargo, también mencionará las desventajas o inconvenientes que pueden existir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	5 minutos
Vídeo “Ese no es mi problema”	Comentar sobre las desventajas al trabajar en equipo de manera inefectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proyectará el video “Ese no es mi problema” y se le preguntará a los participantes si ven semejanzas con situaciones que hayan ocurrido en su trabajo.</li> <li>• Se identificarán desventajas de no trabajar en equipo de manera efectiva, como por ejemplo la difusión de la responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> <li>• Vídeo “Ese no es mi problema” (Fuente:</li> </ul>	10 minutos

			<a href="https://www.youtube.com/watch?v=p_O8mC4Wrv8">https://www.youtube.com/watch?v=p_O8mC4Wrv8</a>	
Comportamientos para la credibilidad del líder	Conocer los comportamientos que dotan de credibilidad al líder en su equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultora compartirá con los participantes los 7 comportamientos del líder que ayudan a formar y mantener su credibilidad entre los miembros de su equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap Top</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación de Power Point</li> </ul>	10 minutos
Actividad 7. “La Locomotora”	Representar visual y dinámicamente el funcionamiento efectivo de un equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo de participantes se dividirá en dos equipos.</li> <li>• La consultora les dirá que serán una locomotora y todos los vagones deben moverse de manera perfecta, sincronizada y constante. Les marcará el camino que deben recorrer y deben dar dos vueltas antes de llegar al punto de inicio.</li> <li>• Cada equipo tendrá unos minutos para organizarse sobre cómo será y se moverá su locomotora.</li> <li>• Al finalizar, la consultora retroalimentará a cada locomotora sobre los aspectos positivos de su desempeño y explicará la metáfora de la locomotora como un equipo cuyos miembros (vagones) forman parte de un todo y trabajan en perfecta sincronía para cumplir un objetivo.</li> </ul>	• -----	15 minutos
¿Qué me llevo?	Registrar los aprendizajes obtenidos y las intenciones de acción en su área de trabajo.	Los participantes contestarán en su carpeta de trabajo las preguntas de cierre de sesión: -¿Qué he aprendido o logrado durante esta sesión? -¿Cómo pondré en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en esta sesión?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de Trabajo “Diario del Líder” (Ver Apéndice C).</li> <li>• Lápiz o pluma</li> </ul>	5 minutos

		<p>-¿Cómo he puesto en práctica en mi área de trabajo lo aprendido en la sesión anterior?</p> <p>-¿Cómo lo aprendido me acerca a ser un mejor jefe, un mejor líder?</p> <p>Las carpetas se entregarán a la consultora.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preguntas de cierre de la sesión (Ver Anexo 23 del Apéndice C).</li></ul>	
--	--	--	---	--

*Apéndice E. Ejercicio Integrador Final.*

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

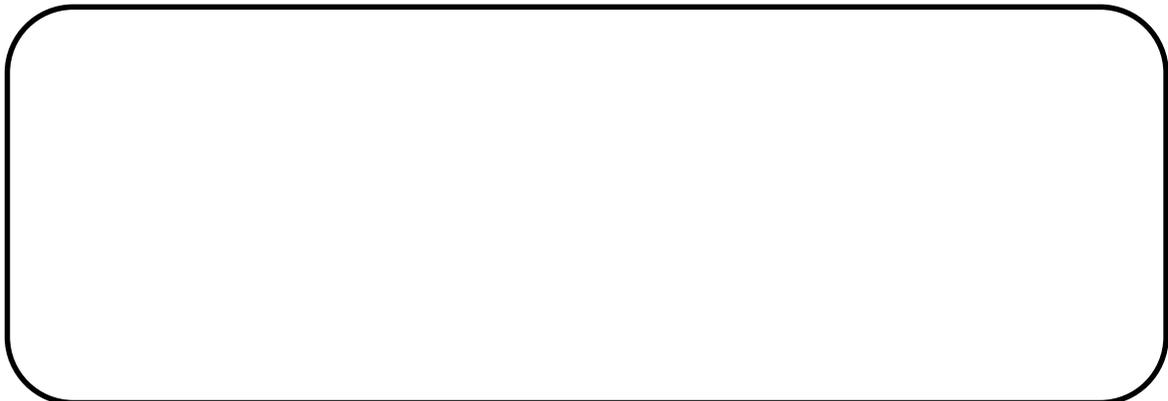
1. Piensa en una situación o problemática laboral actual, en la cual se te dificulte mantener una buena relación con tu personal. Descríbela lo mejor que puedas.



2. ¿Cómo afecta esta situación a tu desempeño laboral, el de tu personal y al logro de resultados de tu área?



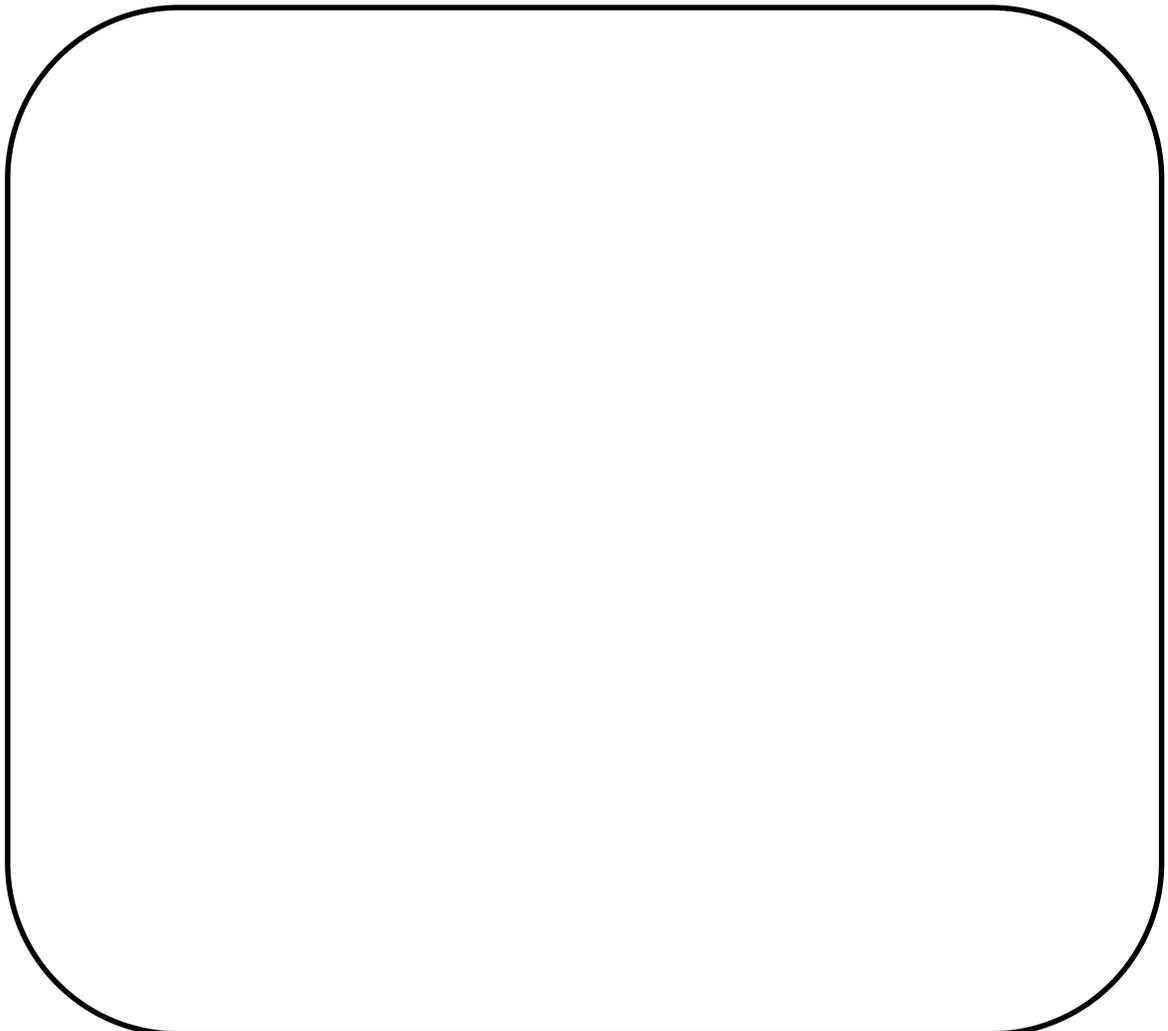
3. Establece indicadores para identificar que la situación ha mejorado o se acerca a un estado ideal para ti.



4. ¿Qué aprendiste durante el taller de desarrollo de habilidades de relaciones humanas?

A large, empty rounded rectangular box with a black border, intended for the user to write their response to question 4.

5. Elabora un plan de acciones concretas a seguir para llegar al estado ideal de la situación descrita. Básate en los indicadores que estableciste anteriormente.

A large, empty rounded rectangular box with a black border, intended for the user to write their response to question 5.