



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

MANUAL DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

ÍNDICE

	Página
La introducción.....	5
La presentación de la autora.....	6
Los objetivos generales y los específicos.....	7
La propuesta metodológica	7
El desarrollo de los temas y las preguntas generadoras.....	9
Módulo 1. La organización como un sistema social.....	16
1.1- La definición y los objetivos.....	18
1.1.1- La estructura y la jerarquía organizacionales.....	20
1.2- La visión, la misión y los valores.....	21
1.3-La habilidad para pensar en términos de sistemas.....	22
1.4- Las conclusiones.....	23
Actividad número 1: La realización individual.....	25
Módulo 2. El ejercicio del liderazgo.....	20
2.1- La definición y los estilos para liderar.....	26
2.2- La eficacia y la eficiencia del liderazgo democrático.....	27
2.2.1- Los nuevos espacios del liderazgo.....	28
Actividad número 2: La realización individual.....	29
2.2.2- Las competencias personales en el rol del líder proactivo.....	31
Actividad número 3: La realización individual.....	32
2.3- Las recomendaciones.....	32
Módulo 3. El clima organizacional.....	33
3.1- La definición y las dimensiones relevantes.....	35
3.1.1- Los motivadores laborales.....	36
Actividad número 4: La realización individual.....	37
3.1.2- Las metas organizacionales.....	
Actividad número 5: La realización individual.....	
3.1.3- Los canales comunicativos.....	
3.2- El liderazgo y la promoción de un clima positivo de trabajo.....	



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

3.3- Las recomendaciones.....	
Módulo 4. Los procesos de la interacción grupal.....	32
4.1- La definición y las dinámicas de grupos.....	
4.1.1-El área de tarea.....	
4.1.2- El área emocional.....	
4.2- La técnica de la creatividad para resolver los conflictos en grupo.....	
4.3- Las técnicas para facilitar la toma de las decisiones por consenso.....	
4.4- Las estrategias de mediación de los conflictos.....	
Módulo 5. La inteligencia emocional	36
5.1- La definición y las dimensiones relevantes.....	
5.2- El concepto del estrés.....	
5.2.1- La naturaleza y los síntomas.....	
5.2.2- Las diferencias individuales y la vulnerabilidad.....	
5.2.3- Los estresores laborales.....	
5.2.4- Las consecuencias cognitivas, emocionales y conductuales.....	
Módulo 6. Las habilidades para la comunicación asertiva.....	41
6.1- La definición y las dimensiones relevantes.....	
6.1.1- La empatía y el refuerzo.....	
6.1.2- La aceptación y la competencia social.....	
6.2- La comunicación y la calidad de vida laboral.....	
6.2.1- La importancia del lenguaje verbal y no verbal.....	
6.2.2- La comunicación y el liderazgo.....	
Bibliografía.....	15



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

INTRODUCCIÓN

El liderazgo representa uno de los factores centrales, para la consecución de las metas organizacionales, por eso, resulta imprescindible conocer las habilidades necesarias para su óptimo desempeño.

Dirigir grupos de personas dentro de una organización es una tarea compleja, la cual requiere el análisis y las herramientas tendientes a facilitar dicha labor. Un equipo de trabajo coordinado y unido puede enfrentarse con éxito al desempeño de sus funciones, por tal motivo, el clima de trabajo es determinante en la satisfacción y en la motivación de las personas, quienes lo integran.

Hoy en día, se sabe que los distintos estilos para liderar, generan efectos positivos y negativos en la cultura y en el clima de una organización, por eso, es necesario efectuar una revisión del liderazgo, con el fin de mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia organizacionales.

El liderazgo se considera como una función más del equipo de trabajo, ya no es un puesto único, por tal razón es necesario que los gerentes y directivos aprendan las técnicas necesarias para:

La óptima resolución de los conflictos, la negociación, la participación democrática en la toma de las decisiones, la empatía, las habilidades comunicativas efectivas, la delegación de las funciones, con el fin de ejercer un liderazgo compartido, en definitiva, las herramientas orientadas a lograr la óptima eficacia en la gestión y en la dinámica de los grupos.

Los cambios en las técnicas productivas y de servicios imponen funcionamientos laborales cada vez más dinámicos y competentes, es de vital importancia que los objetivos de la organización sean asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización.

El líder de una organización debe ser capaz de que los miembros que la integran, interioricen las metas como propias, para esto, resulta imprescindible indagar en los principales motivadores del equipo de trabajo, para poder incentivar al grupo y obtener además de un buen desempeño, la satisfacción personal de sus integrantes.

Stéfano Arias Ocampo
Gerente



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

DE LA AUTORA

La autora de este manual es Concepción Isabel Romero Prieto, nacida en Tenerife, Islas Canarias, España.

Es licenciada en Psicología por la Universidad estatal de La Laguna, posee un postgrado en Salud Mental de la Universidad Complutense de Madrid.

En el ámbito profesional, se especializó en la capacitación del área de promoción de la Salud Mental y Desarrollo Humano, impartiendo diferentes cursos y talleres a los distintos colectivos.

Trabajó en el hospital psiquiátrico de Tenerife, en un programa de Habilidades Sociales para enfermos crónicos, subvencionado por la Comunidad Económica Europea.

Se desempeñó como educadora en centros de menores en riesgo social, en centros de discapacitados, en centros socioculturales de mujeres, en un centro psicopedagógico para niños autistas, y en diversos departamentos de Recursos Humanos.

Desde hace tres años vive en Costa Rica, donde viene desempeñando su trabajo en la promoción del Desarrollo Humano, impartiendo talleres en distintas instituciones.

Laboró en el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y es colaboradora de la Municipalidad de Belén, en distintos proyectos de capacitación.

En el campo de la investigación social, desde hace dos años, labora con la empresa de Comunicaciones Milenio S.A. donde realizó informes para la SUPEN (Superintendencia de Pensiones) y para el BCCR (Banco Central de Costa Rica).

Este manual es propiedad de CENECOOP R.L., a continuación se detallan los objetivos generales y los específicos del mismo.

J. Gerardo Solís Sequeira, M.B.A
Director Académico



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

LOS OBJETIVOS GENERALES:

1. Aplicar las técnicas y las estrategias, para obtener un adecuado desempeño del liderazgo democrático.
2. Desarrollar las habilidades sociales de comunicación asertiva y de empatía.
3. Conocer los factores que contribuyen a mejorar el clima organizacional.

LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer las ventajas y los inconvenientes de los distintos estilos del liderazgo.
2. La importancia de la inteligencia emocional en la construcción del liderazgo.
3. Los efectos del liderazgo democrático en el clima organizacional.
4. Establecer pautas de la comunicación efectiva, con el equipo de trabajo

LA METODOLOGÍA:

Este manual se encuentra dirigido a todas aquellas personas, quienes ocupan puestos de dirección y de jefatura, pretende ser una guía práctica para dichos profesionales.

Por ese motivo, la metodología adecuada para explicar los contenidos es la participativa, los conocimientos teóricos de cada uno de los módulos, se complementan con los ejercicios prácticos, dirigidos a realizarlos de forma individual o grupal, (en cada caso, se especifica la forma de realización).

Se recomienda al impartir este manual, dar un enfoque orientado a fomentar el debate y la opinión, pues se asume que todos los participantes poseen conocimientos y experiencias válidas, dignas de tenerse en cuenta.

Por ese motivo, es importante iniciar cada módulo preguntando a los asistentes, acerca de sus conocimientos previos relacionados con el concepto



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

que se pretende explicar, animar a la participación y generar un debate y un intercambio de ideas.

La transmisión informativa se retroalimenta con la experiencia de los participantes, así los contenidos teóricos son explicados brevemente, para poder comprender los conceptos a través de la práctica, la metodología se orienta a generar condiciones reflexivas, del análisis crítico y propositivo.

Este manual pretende ser una guía para el usuario, una herramienta para mejorar al máximo su trabajo, se espera que sea de gran ayuda en el ejercicio profesional y en su desarrollo personal.

La amplia variedad de las actividades grupales y los ejercicios individuales ayudan a comprender mejor la teoría y a implementar las estrategias aprendidas, tendientes a mejorar el clima organizacional, desde el desarrollo y el crecimiento personal.

El tiempo dedicado a cada módulo puede variar en función de las necesidades de cada grupo, así mismo, los módulos pueden trabajarse de manera independiente, según las condiciones propuestas, además, de adaptar los contenidos según el grupo a capacitar.

Para llevar a cabo las actividades en grupo, se requieren los siguientes materiales: las revistas, los periódicos, los papelógrafos, las tijeras, las gomas y los lapiceros.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Módulo 1: La organización como un sistema social.

La organización como un sistema social.

El tema de las organizaciones es tratado desde el punto de vista sistémico, no obstante, existen otros enfoques desde la psicología de las organizaciones, pero es en esta visión, donde se da una explicación más global.

Es un módulo con un carácter general e introductoria, por el cual conviene iniciar la capacitación, es un marco de referencia para el manual en general, no obstante, al ser de carácter introductorio, la persona facilitadora debe complementar la información de este manual, con otros materiales de apoyo.

Este módulo consta de cuatro unidades temáticas, la primera, donde se intenta llegar a una definición compartida, acerca de lo que significa una organización, sus principales funciones y características, la segunda unidad temática se adentra en los conceptos de la estructura y la jerarquía organizacionales, la tercera unidad trata acerca del poder y la subordinación, y por último, en definir la visión, la misión y los valores de las organizaciones.

Las preguntas generadoras para trabajar en grupo.

Este tipo de cuestiones están enfocadas a preguntarse al inicio de cada módulo y de forma grupal, sin embargo, cada tema tiene preguntas con un carácter individual, las cuales también, pueden ser debatidas entre todos los participantes, durante las sesiones.

Al inicio del módulo, estas preguntas sirven para generar la reflexión y al trabajarse en grupo, ofrecen la información pertinente, sobre las características y las peculiaridades de cada persona, a la hora de trabajar en equipo.

¿Qué es una organización y cómo desarrollan su trabajo?

¿Cuál es la diferencia entre el autoritarismo y dirigir con autoridad?

El objetivo general consiste en reflexionar acerca de lo que es una organización. La duración estimada para cada módulo es de cuatro horas, aunque como se ha comentado, la duración puede variar dependiendo de las características de los grupos a capacitar.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

1.1- La definición y los objetivos.

Toda organización agrupa los recursos humanos, físicos, tecnológicos, informativos, financieros etc. Estos integra para ejercer funciones orientadas al logro de las metas y los objetivos.

Además, las organizaciones desde el punto de vista sistémico, poseen una cultura y un clima propios. Son dinámicas y establecen las normas y los valores, tendientes a cumplir con sus objetivos.

Toda organización representa un sistema conformado por diferentes subsistemas, no obstante, un todo que significa más que la suma de sus partes. Para lograr una alta eficacia y eficiencia, los líderes deben lograr que las personas quienes integran la organización, se sientan parte de la misma. También, debe existir confianza y cooperación entre los integrantes de la institución además, de un compromiso común con la calidad.

1.1.1- La estructura y la jerarquía organizacionales.

La estructura de una organización tiene que ver con la cantidad de las reglas y de los procedimientos, los cuales se necesitan implementar, para lograr su óptimo funcionamiento.

La estructura determina la complejidad de la organización, el grado de estandarización de los puestos y la centralización, es decir, la distribución del poder en la toma de las decisiones.

Es imprescindible una buena definición de los puestos, las funciones y las responsabilidades, las tareas y responder a las preguntas, qué se debe hacer, cuando hay que tenerlo y cómo se debe realizar el trabajo. Si se mejoran los procesos, se mejoran los servicios, y por lo tanto, la calidad de los mismos.

1.2- La visión, la misión y los valores.

Toda organización debe tener claro los siguientes aspectos:

- La visión
- Misión
- Las competencias y las funciones
- Los objetivos
- Las estrategias para lograr los objetivos



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

El funcionamiento de toda organización tiene que ver con:

- Los procesos de toma de las decisiones.
- El flujo informativo.
- La estandarización de los procesos.
- Los parámetros de la calidad.

La cultura de una organización es compartida por sus miembros, determina la manera de relacionarse, generando un determinado clima o atmósfera psicológica. Se debe entender a la organización como un todo, por eso, cualquier cambio en una parte, afecta a todo el conjunto.

Entonces, resulta muy importante la coordinación de todos los departamentos, así como generar un clima positivo, orientado a minimizar los conflictos y a maximizar la satisfacción laboral.

1.3-La habilidad para pensar en términos de los sistemas.

Algunas características de la organización han estado tanto tiempo, se tiende a verlas como una costumbre, sin plantearse si estas son realmente útiles. Se tiende a pensar en términos de su estructura, la cadena de mando, quién presenta los informes a quién, sin embargo, cada parte o departamento presenta un propósito y es interdependiente de las otras partes, para comprender una organización, se deben atender las distintas interacciones, al sistema social (las relaciones interpersonales, la cooperación, la colaboración etc.) y al sistema técnico que la conforman.

En relación con el sistema social, es necesario comprender que el desarrollo humano se realiza a través de la capacitación y por eso, resulta de vital importancia, el aprendizaje constante, con el fin de adaptarse a las demandas surgidas con los continuos cambios. La formación continua contribuye a reforzar y enriquecer los distintos ámbitos, el profesional y el personal.

1.4- Las conclusiones

La importancia de la motivación interna y la necesidad de favorecer un buen clima organizacional, fomentando las relaciones personales de amistad y de respeto y al mismo tiempo, generar una cultura positiva en las actitudes, los valores y las creencias.

Si el trabajador percibe que usted es competente y se preocupa e interesa por él, le tendrá confianza, afecto y respeto, se deben realizar encuestas para conocer cuáles son las percepciones, los conocimientos y las expectativas, identificar las quejas y sus prioridades, para poder mejorar la calidad en la vida laboral.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La persona quien ejerce el liderazgo, debe también, promover el conocimiento de la visión, el significado y la orientación organizativa. Quién se es, hacia dónde se va, cuáles expectativas y valores existen, cómo mejorar el desempeño de las tareas. Por último, es fundamental el revisar de qué modo se produce la retroalimentación del desempeño individual y grupal, dentro de la organización

Actividad número 1

La realización individual

1-¿Cuál es la visión de su organización?

2-¿Cuál misión realiza?

3-¿Cuáles son las características de los servicios ofrecidos por su organización?

4-¿Cuáles sistemas, procesos y métodos se emplean?

5-¿Cómo supervisan los sistemas, los procesos y los métodos?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Módulo 2: El ejercicio del liderazgo.

El ejercicio del liderazgo.

Se define qué es el liderazgo y los diferentes estilos para liderar, por eso, se puede animar a la participación individual, con el fin de conocer los estilos utilizados por cada persona, en el ejercicio de su liderazgo.

La segunda unidad temática resalta las bondades del ejercicio del liderazgo democrático, sus características y funciones más destacadas, así como los beneficios en el clima organizacional, y en la motivación de las demás personas, quienes conforman la organización.

La tercera unidad temática se refiere a los problemas planteados por los estereotipos y los prejuicios, acerca del desempeño del liderazgo ejercido por los hombres o por las mujeres.

La cuarta unidad temática resalta las competencias necesarias para un ejercicio del liderazgo eficaz y eficiente. Mediante una serie de preguntas se pretende llevar a cabo la reflexión, acerca del propio estilo para liderar, con el fin de ver hasta qué punto, se acerca o se aleja del liderazgo democrático y su rol proactivo.

Las preguntas generadoras

1. ¿Qué es el liderazgo y cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuáles estilos para liderar conocen?
3. ¿Es diferente el liderazgo ejercido por los hombres, al ejercido por las mujeres?
4. ¿Cuáles consideran que son las competencias necesarias, para realizar el desempeño de un liderazgo eficaz?

Las actividades individuales propuestas son:

Las preguntas generales acerca del estilo para liderar de cada participante, también, un chequeo o una autoevaluación del liderazgo eficaz o democrático, encaminado a que cada uno reflexione sobre su conducta, como un líder en los distintos ámbitos.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero haz de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto.

Antoine de Saint Exupéry.

2.1- La definición y los estilos para liderar.

Definir liderazgo es una tarea compleja, pues significa un concepto multidimensional, es decir, incluye dimensiones diferentes relacionadas entre sí, por ejemplo, el poder y el liderazgo. Hay personas con gran poder, no obstante, sin ningún liderazgo, y personas con escaso poder, pero con una gran capacidad para liderar.

Las últimas investigaciones resaltan que en el ejercicio del liderazgo es necesario tener una alta habilidad, tendiente a facilitar la dinámica de los grupos.

El liderazgo representa el factor central para el funcionamiento y el logro de los objetivos de una organización, por esa razón, la coordinación y la motivación constituyen las bases del ejercicio para liderar. En general, se entiende por el liderazgo, todo proceso de influencia en la conducta de un individuo sobre otro o sobre un grupo de personas.

Se distinguen cinco tipos de poder:

1. Poder de recompensa: es la capacidad para dispensar incentivos y premios, cuando se da la conducta deseada.
2. Poder coercitivo: es el ejercicio del poder a través del castigo de las conductas inapropiadas.
3. Poder legítimo: se relaciona con la autoridad, se da por ciertas reglas, en un contexto social determinado.
4. Poder del experto: se relaciona con el dominio de una materia.
5. Poder carismático: significa la capacidad para influir a través de determinadas características personales, como el magnetismo o la atracción personal.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Las variables relacionadas con la eficacia en el ejercicio del liderazgo.

Por una parte, se encuentra el grupo de personas, sobre quienes se ejerce el liderazgo.

Los grupos donde las personas no se encuentran motivadas a realizar las tareas

Los grupos sometidos a los líderes autoritarios, con el fin de evitar los conflictos.

Los grupos centrados en la realización de las actividades programadas, sin tener en cuenta las relaciones personales.

Los grupos convertidos en equipos de trabajo, son eficaces por estar todos sus miembros comprometidos e implicados en alcanzar las metas organizacionales, existe un clima de confianza y participativo.

Los distintos estilos para liderar generan las atmósferas o los climas de trabajo diferentes.

El liderazgo autoritario es cuando el líder concentra en sí mismo, todo el poder y la toma de decisiones.

El liderazgo democrático se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, por tal motivo, funciona como una unidad o un todo, generando altos niveles de lealtad y compromiso, entre sus miembros.

El liderazgo que permite hacer al grupo lo que el mismo desea, no responsabilizándose por éste.

2.2- La eficacia y la eficiencia en el liderazgo democrático.

FACILITAR

El líder es un facilitador, es la persona que coordina a un grupo, con el fin de lograr los objetivos y las metas propuestas, también, orienta la definición conjunta de los propósitos y la manera cómo conseguirlos.

Organiza las actividades según las prioridades, da seguimiento al desarrollo de las mismas e informa al grupo, acerca de los resultados obtenidos.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

CREAR UN ADECUADO CLIMA DE TRABAJO

El clima de trabajo o atmósfera psicológica es vital para el buen funcionamiento de toda organización, si el clima es distendido, las personas se sienten más cómodas y seguras a la hora de participar, pudiendo lograr la unión del grupo, para que funcione como un equipo de trabajo.

La unidad y la cohesión facilitan el logro de los objetivos organizacionales, garantizando el éxito.

ANIMAR A LA PARTICIPACIÓN

Todas las personas son importantes, es necesario que sientan que lo son, por esa razón, siempre el líder solicita las opiniones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, participar en la toma de ciertas decisiones de la organización representa uno de los factores centrales, para obtener la motivación y la satisfacción laboral.

DELEGAR las RESPONSABILIDADES

El líder debe ser necesario, sin embargo, no imprescindible, para que el equipo funcione, el líder ejerce su función en aquellas tareas donde se encuentra mejor capacitado, mientras que en otras, donde no posee las habilidades requeridas, comparte la función del liderazgo con otros integrantes de la organización.

2.2.1- Los nuevos espacios del liderazgo: Estereotipos y liderazgo.

Se funciona de acuerdo con los estereotipos, los cuales pueden llegar a convertirse en prejuicios, se reacciona de distinta manera, ante el liderazgo ejercido por un hombre, o al ejercido por una mujer.

A continuación, algunos de los prejuicios relacionados con el ejercicio del liderazgo, según sea ejercido por un hombre o por una mujer.

Un líder es dinámico, firme, realizador, visionario, valiente, autoritario, decidido, riguroso etc.

Una líder es agresiva, inflexible, exagerada, orgullosa, con delirios de grandeza, impulsiva etc.

Hoy en día, se pretende superar este tipo de prejuicios y estereotipos, los cuales no definen si no deforman la realidad, Se debe superar este tipo de prejuicios que tanto perjudican a los hombres como a las mujeres.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Si en el equipo de trabajo existen estos estereotipos, se debe reflexionar sobre los mismos, en aras de una mayor equidad de los derechos y de las oportunidades.

Actividad número 2

La realización individual

¿Cuál tipo de poder se usa más frecuentemente, en el ejercicio del liderazgo y por qué?

¿Cómo define a su grupo de trabajo?

¿Qué tipo de atmósfera o clima se respira en su organización?

2.2.2- Las competencias personales en el rol del líder proactivo.

A continuación, se detallan las competencias necesarias para ser un líder proactivo y lograr mayor éxito, en el ejercicio del liderazgo:

- La formación y el aprendizaje continuos.
- La planificación y la organización de los objetivos.
- La empatía y la actitud de escucha al grupo, mostrar interés real por las personas que coordina.
- El trabajo en equipo, delega el poder y el control, ejerce su influencia con autoridad, no obstante, sin autoritarismo.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- Crea un clima de confianza y de respeto, sobre todo, plantean un proyecto que despierta el entusiasmo del grupo, haciendo ver que confía en todos y en cada uno de los miembros que lo integran, animando a participar de un modo activo en la toma de las decisiones, reforzar y apoyar es la clave.

Actividad número 3
La realización individual

El chequeo o la autoevaluación sobre el liderazgo eficaz, basadas en las competencias necesarias, en las distintas áreas.

1.- La competencia positiva

¿Considera que las personas integrantes de su organización, desempeñan el trabajo más adecuado, de acuerdo con su capacidad y sus habilidades?

2.- La comunicación

¿Cree que se comprenden bien, las instrucciones brindadas por usted?

¿Saben los demás por qué hacen las tareas de un modo determinado?

¿Actúa con rapidez, para poner fin a los rumores falsos o potencialmente peligrosos?

3.- La claridad en los objetivos

¿Tienen un programa general acerca de las actividades de la organización?

¿Reciben algún tipo de inducción, cuando se incorporan al grupo?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

¿Tienen claro los objetivos y las metas organizacionales?

4.-Motivación

¿Trata de motivar positivamente, hacia el trabajo?

¿Comunica el sentimiento de orgullo por su trabajo?

5.- La autoridad o el autoritarismo

¿Es autoritario o influye con las sugerencias?

¿Solicita las sugerencias sobre el modo de resolver ciertos problemas?

6.- Las relaciones interpersonales

¿Sabe tratar a las personas con respecto y delicadeza?

¿Muestra la misma consideración que le gusta recibir?

¿Tiene cuidado de estar a solas con alguien, antes de llamarle la atención?

7.- La confianza

¿Confía en sus subordinados?

¿Organiza, delega los poderes y sabe retirarse a tiempo?

¿Es discreto e invade lo menos posible o exagera en su supervisión?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

8.- La participación

¿Estimula la participación, acepta las sugerencias y estimula el pensamiento creativo en los demás?

9.- La justicia

¿Actúa con justicia o tiene preferencias personales, a la hora de distribuir las tareas y de exigir su cumplimiento?

¿Atiende las reclamaciones de un modo justa?

10.- El apoyo y el reconocimiento

¿Sabe apoyar y reforzar de un modo positivo?

¿Demuestra el aprecio o la aprobación?

¿Felicita por los logros o sólo se concentra en los errores?

¿Reconoce y valora públicamente, las aportaciones?

¿Cree que ha logrado involucrar a los miembros de la organización, en el proyecto de dirección de la misma?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

2.3-Las recomendaciones.

Se recomienda la práctica de un liderazgo democrático porque:

Promueve la participación en la toma de las decisiones y distribuye el poder equitativamente, entre los distintos miembros de la organización.

Promueve la definición conjunta de los procedimientos y las estrategias, que logren los objetivos organizacionales con eficacia.

Incentiva las relaciones humanas de respeto, tolerancia y aceptación mutua, para lograr una buena comunicación en el equipo, creando un clima favorable de cooperación y solidaridad.

Facilita la información para que se participe en la toma de decisiones, intenta que las decisiones se tomen por consenso y no por imposición.

Módulo 3: El clima organizacional.

El clima organizacional.

Se define el concepto multidimensional del clima organizacional y la relevancia para conseguir mejorar dicha atmósfera, teniendo en cuenta las variables incidentes, para que esto sea positivo.

La segunda unidad temática tiene que ver con los estímulos o los motivadores laborales más importantes para las personas, quienes laboran en una organización.

Estos incentivos ayudan a mejorar en el trabajo, por tratarse de recompensas, las cuales satisfacen las necesidades personales. Las necesidades básicas como el salario, el status social, la seguridad laboral y las necesidades intrínsecas, como la necesidad del logro y del crecimiento individual.

En la tercera unidad temática, se desarrolla el tema de las metas laborales, los objetivos que se pretenden conseguir a corto, a medio y a largo plazo, tanto en el nivel laboral como en el nivel personal. Conocer y reflexionar sobre las metas personales, ayuda a entender cómo se deben proponer las metas organizacionales, con el fin de ser interiorizadas.

La cuarta unidad se centra en la dimensión de la comunicación, quizás una de la más importantes para el desarrollo de una organización. Se revisan los



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

diferentes canales de los flujos informativos y cuáles son los más relevantes, en el ejercicio de un liderazgo proactivo y democrático.

Las preguntas generadoras

1. ¿Qué se entiende por el clima organizacional?
2. ¿Por qué es importante que haya un clima positivo de trabajo?

Las actividades individuales propuestas van encaminadas a conocer cuáles son los motivadores de cada participante, en el texto, aparecen por orden de importancia, de mayor a menor.

La segunda actividad también con un carácter individual, pretende indagar sobre las metas personales, aunque el guión también puede adaptarse y trasladarse al ámbito organizacional.

3.1- La definición y las dimensiones relevantes.

Weinert (2004) define como clima organizacional, aquel correspondiente al medio ambiente o atmósfera psicológica de una organización, puede representar para la persona, una fuente importante de influencia para su conducta, sus reacciones y sus sentimientos en el lugar de trabajo.

En definitiva, el clima supone la percepción acerca de su lugar de trabajo, depende de la interacción entre las características personales y organizacionales.

Los climas positivos generan la satisfacción laboral y el logro de los objetivos generales, mientras que los climas organizacionales negativos destruyen el ambiente de trabajo, dando lugar a los conflictos y al bajo rendimiento. Las dimensiones relevantes tienen que ver con los estilos del liderazgo, la motivación y la comunicación.

3.1.1- Los motivadores laborales.

En el desempeño laboral, intervienen: las habilidades, las destrezas, las aptitudes, los conocimientos, sin embargo, sobre todo, la motivación que supone el interés, la voluntad y la intención de realizar determinada tarea.

La motivación se entiende como una conducta dirigida a ciertos objetivos, persistente en el tiempo, que se activa por las necesidades, las expectativas, las emociones, los valores y las metas.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Los motivadores significan las recompensas o los incentivos que inducen a actuar de una determinada manera, el tener las metas y los objetivos claros en el nivel organizacional, se favorece la motivación, fortaleciendo el clima organizacional.

A continuación, se describen los motivadores laborales externos e internos

Los motivadores laborales externos:

- ❖ El dinero proporciona los bienes materiales y el status social.
- ❖ La estabilidad en el empleo aporta la seguridad y la sensación de competencia.
- ❖ Las oportunidades del ascenso aumentan los ingresos, el reconocimiento y también, la responsabilidad.
- ❖ Las condiciones del trabajo se refieren a las condiciones físicas, la flexibilidad de los horarios etc.
- ❖ La participación en las decisiones relativas con el propio trabajo, aumenta la implicación.
- ❖ El ambiente social del trabajo, las relaciones entre el equipo y los directivos.

Los motivadores de la tarea:

- Las características de la tarea, si es variada, interesante y significativa.
- La autonomía y la independencia para tomar las decisiones relacionadas con su tarea.
- La información recibida sobre la eficacia en el desempeño laboral.

Los motivadores internos:

- La percepción de competencia.
- El significado del trabajo.
- La atribución de los éxitos y los fracasos laborales.

Actividad n 4: La realización individual

Describe para usted, cuáles significan los motivadores más importantes, para ese fin, puede puntuar del 1 al 10, al lado de cada guión, luego reflexionar sobre las tres opciones que más lo motivan; y las que lo desmotivan en su trabajo.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

3.1.2- Las metas organizacionales.

Tener metas y objetivos claros, favorece la motivación y fortalece el clima Organizacional.

Para establecerse las metas, se deben responder a los siguientes aspectos.

Actividad número 5: La realización individual.

1.-Que sean realistas, ¿Creo en mí y en mis posibilidades? ¿Puedo cambiar las condiciones externas, las cuales me impiden alcanzar mi meta? ¿Poseo las habilidades necesarias para conseguir la meta?

2.-Que estén relacionadas con mis intereses, ¿Representa un verdadero deseo para mí?

3.-Que sean progresivas, para eso, se debe dividir la meta en varios pasos, para ir poco a poco, consiguiendo los objetivos intermedios.

4.- ¿Estoy dispuesto a continuar con todos los pasos necesarios, para obtener mi meta?

5.-Que sean flexibles, ¿si no consigo la meta, la puedo cambiar por otra alternativa?

3.1.3- Los canales comunicativos.

Un puesto de gerencia implica las funciones de la planificación y de la organización, para realizar eficazmente dichas funciones, se precisan los canales adecuados para el flujo informativo generado a diario.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La información si sólo se transmite de forma descendente, es decir, desde la gerencia hasta los niveles inferiores, no consigue involucrar a los trabajadores en la toma de las decisiones, además, son necesarios los flujos ascendentes y horizontales, pues favorecen la retroalimentación y el trabajo en equipo.

3.2-El liderazgo y la promoción de un clima positivo de trabajo.

La participación en la toma de las decisiones, el hecho de sentirse escuchado genera en los trabajadores de los niveles inferiores, un sentimiento de mayor responsabilidad y autonomía. Cuanto mayor es la delegación del poder y mayor la responsabilidad asumida, se aumenta la lealtad y el compromiso hacia la organización.

Todo esto genera un mayor clima de confianza y seguridad, desarrollando una visión compartida de la organización, necesaria para optimizar su eficacia y eficiencia.

3.3- Las recomendaciones.

La tarea básica del líder consiste en lograr realizar las actividades, con la participación de las personas, porque además del desarrollo tecnológico, se requiere el desarrollo y el crecimiento humano, con el fin de mejorar la calidad en el trabajo.

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente, para obtener un objetivo común. (Chiavenato 2002).

El clima identifica a una organización y está relacionado con las relaciones interpersonales de sus miembros además, determina las creencias y los valores compartidos.

Módulo 4: Los procesos de la interacción grupal.

Los procesos de la interacción grupal.

En los temas anteriores, se revisa el rol de un liderazgo proactivo con el papel del facilitador, y con las habilidades orientadas a manejar los grupos. En estos módulos, se ofrecen tres técnicas que suponen una buena herramienta, en la compleja tarea para dirigir los colectivos de personas.

Hay dinámicas favorecedoras de un buen funcionamiento grupal y también, dinámicas que obstaculizan dicho funcionamiento, por eso, se resaltan algunas características que ayudan a dinamizar de forma positiva.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

En el presente módulo, se explica paso a paso, la Técnica de creatividad para la resolución de conflictos grupales, es una herramienta novedosa, la cual pretende una visión diferente de los problemas a resolver, e implica la participación de un gran número de personas.

Otra propuesta es la técnica para facilitar la toma de las decisiones por consenso, esto genera la participación e implicación de un mayor número de individuos y a la vez, contribuye a sentir un alto grado de responsabilidad.

Por último, se exponen algunas estrategias de mediación de los conflictos, las cuales se encuentran destinadas a suavizar los roces de las relaciones interpersonales, que muchas veces, se derivan de los problemas comunicativos.

Este módulo requiere la actividad grupal, con el fin de poner en práctica las diferentes técnicas, es importante que los problemas a tratar sean reales y sugeridos por los participantes, para que realmente, se dé un aprendizaje significativo.

4.1- La definición y las dinámicas de grupos.

Según Trechera (2003), se llega a ser lo que se es, a partir de los procesos de socialización, estos son fundamentalmente, los procesos del grupo. Se es el producto final de aquellos entornos grupales, por los cuales, se haya pasado. Es importante que el líder genere en el equipo de trabajo, un sentimiento de pertenencia a la organización, evitando los conflictos en las relaciones interpersonales, sacando a la luz los problemas que pueden surgir.

Para esto, es necesario fomentar al máximo, la participación en la toma de las decisiones, porque significa la manera para interiorizar los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, trabajar para conseguirlos.

No obstante, los desacuerdos son comunes por las diferencias individuales en percepción y en comunicación, por ese motivo, el líder debe enfatizar el desarrollo de las habilidades individuales, para lograr los objetivos organizacionales.

A continuación, se exponen las recomendaciones que el líder debe tener en cuenta, para fomentar la interacción grupal y la participación individual.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

4.1.1- El área de tarea.

Dar y solicitar las sugerencias pertinentes, es decir, proponer, dar instrucciones, recomendar, dar direcciones para la acción, no obstante, respetando y reconociendo la autonomía de los demás, sin tratar de imponerse.

Dar y pedir la opinión, evaluar, analizar, juzgar, expresar los deseos o los sentimientos.

Dar y solicitar la información, informar, presentar los datos, aclarar, confirmar, repetir, resumir.

4.1.2- El área socioemocional.

Las acciones facilitadoras:

Mostrar la solidaridad, mostrarse amistoso, expresar un sincero interés por la persona, mostrar aprecio por el grupo, apoyar y ofrecer la ayuda y sobre todo, conciliar o armonizar para lograr los acuerdos y un buen clima organizacional.

Las acciones bloqueadoras:

Mostrar la hostilidad, mostrarse despreciativo, expresar la crítica destructiva, burlarse, ironizar, amenazar, tratar de imponerse autoritariamente, expresar la ansiedad, la culpa, mostrar las actitudes rígidas y el desinterés

4.2- La técnica de la creatividad para resolver los conflictos en grupo.

La persona que ocupa un puesto de dirección es responsable de que se sigan los procedimientos, orientados a encontrar las soluciones a los problemas, debe evitar que el problema se trate de forma irreflexiva, de tomar las decisiones precipitadamente.

Favorece un clima lúdico de trabajo, minimizando la competencia entre los miembros del grupo y maximizando la creatividad, permitiendo que cada persona aporte el mayor número de ideas, para resolver un determinado problema.

1. La fase de la identificación de los aspectos relevantes del problema

Se solicita la mayor espontaneidad posible de las ideas o sugerencias para su solución, esto se denomina lluvia de ideas, acerca de las dimensiones más significativas.

Identificar las causas, las consecuencias, los instrumentos, las operaciones, las dimensiones éticas, las políticas, las condiciones psicológicas etc.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

A partir de tal identificación, se anotan las palabras claves, con el fin de que en la fase posterior de producción, se puedan utilizar como analogías.

2. La fase de producción, el procedimiento analógico.

Analizar cuatro tipos de analogías, para cada palabra clave.

La analogía directa, pretende comparar los sucesos paralelos, por ejemplo, qué existe en la naturaleza que se parezca a este problema.

La analogía simbólica, es la denominada metáfora, consiste en comparar elementos muy distintos, como definir la tolerancia, diciendo que son diferentes pero iguales.

La analogía personal, supone una implicación con el asunto, pensar cómo se pudo sentir, si fuese esa palabra clave y qué cosas lo pueden preocupar.

La analogía fantástica, consiste en imaginar el mejor de los mundos posibles en relación con el problema, se piensa en las soluciones ideales, es soñar despierto y poder llegar a las visiones diferentes y originales.

3. La fase de adaptación y de ajuste

Adaptar a las exigencias del problema el material de las analogías, hasta conseguir un punto de vista, tendiente a permitir afrontar la solución del problema, es importante elaborar al menos diez puntos de vista diferentes e integrarlos en la elaboración de un plan, para facilitar la solución indagada. Únicamente, se elige al final un punto de vista y se concretan las etapas, las cuales deben seguirse.

4.3- Las técnicas para facilitar la toma de las decisiones por consenso.

a. La definición del objetivo

Definir las causas del problema y decidir las alternativas de solución.

b. La recolección informativa

Durante cinco minutos individualmente, se elaboran las posibles sugerencias en relación con el tema.

Por turno, se van expresando las ideas y se escriben en un papelógrafo a la vista de todos, donde se enumeran por orden alfabético.

Cada persona individualmente, ordena las ideas en función de su importancia del uno al diez, luego se cuentan las puntuaciones de cada idea y se calcula el



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

promedio, según el número de los componentes del grupo, para determinar así, cuáles son las preferencias.

De las cinco ideas más elegidas, se vuelve a realizar individualmente, el asignar la puntuación, hasta elegir una de las sugerencias, de esta manera, se decide por consenso, la idea que tenga más aceptación.

4.4- Las estrategias de mediación de los conflictos.

A. Favorecer la comunicación:

Un representante de cada una de las partes en conflicto, se sientan frente a frente, aporta su argumento para convencer a la otra persona, no obstante, siempre antes de hablar, debe resumir lo expresado por su contrincante.

B. La negociación, la estrategia de las tres erres:

Una de las personas explica lo que le resiente, después la otra persona también, expresa aquello que le molesta.

Cada persona formula varios requerimientos, algo que la otra parte puede realizar y que al mismo tiempo, la puede ayudar a sentirse mejor.

La última fase consiste en el reconocimiento, cada parte indica qué requerimiento se encuentra dispuesto a cumplir.

Por último, las dos partes expresan las realidades positivas observadas en la otra persona.

Módulo 5: El autocontrol emocional.

El autocontrol emocional.

Se define qué es el autocontrol emocional y cuáles son las dimensiones más relevantes.

El gran trastorno de salud mental, el estrés, responsable de tantas enfermedades, significa un problema del autocontrol, en este módulo, se analizan y se explican los síntomas, las causas y las consecuencias de una dolencia, cuyos efectos pueden llegar a ser devastadores e irreversibles.

Una persona que desempeñe un puesto directivo se expone a altas dosis de estrés, por esa razón, es conveniente tomar conciencia de sus efectos y la manera de minimizarlos.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Cierto nivel de estrés se relaciona con un alto rendimiento, se denomina estrés bueno, sin embargo, cuando sobrepasa el umbral, se vuelve destructivo, el umbral varía según las diferencias individuales, esto provoca ser más o menos vulnerables a sus efectos.

Ciertas situaciones laborales pueden ser motivo del estrés, a menudo las personas experimentan varias de ellas, se denominan los estresores laborales, en el presente tema se recogen algunos de los más importantes.

Las preguntas generadoras

¿Qué se entiende por estrés?

¿Cuáles estrategias se suelen utilizar, con el fin de disminuir sus consecuencias?

¿Qué tipo de enfermedades se relacionan con el estrés?

5.1- La definición y las dimensiones relevantes.

Actualmente, se convive con el estrés cotidiana y permanentemente, hasta pensar que forma parte de nuestra vida y que no se puede vivir de otra manera.

Las consecuencias en la salud física y mental de un estrés permanente o crónico van desde los problemas de concentración, la depresión y la irritabilidad, hasta cefaleas y otros trastornos psicosomáticos.

Las preocupaciones constantes, la tensión y la ansiedad pueden provocar distintas alteraciones fisiológicas, como una respuesta al estrés, estas alteraciones se analizan en el presente módulo.

5.2- El concepto del estrés.

El estrés significa una respuesta biológica que a corto plazo es vital y necesaria, sin embargo, a largo plazo se vuelve destructiva, esto es si se activa de permanente y constantemente.

El estrés representa una respuesta a una amenaza externa, al percibir una situación como peligrosa, amenazante, entonces, el cuerpo comienza a canalizar los recursos disponibles, con el fin de obtener la fuerza y la velocidad para enfrentarse a la situación.

En el nivel fisiológico, el estrés reduce la sensación de dolor en el cuerpo para protegerlo, la sangre circula a gran velocidad, para llevar más oxígeno y



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

glucosa y así, aportar más energía. El efecto es inmediato, el ritmo cardíaco y la presión sanguínea aumentan considerablemente.

Las glándulas suprarrenales segregan la adrenalina, la cual es responsable de acelerar todas las funciones. En los intestinos, la digestión se detiene para dar más energía, a otras partes del cuerpo.

Posteriormente, el cuerpo se recupera, el ritmo cardíaco vuelve poco a poco a estabilizarse, al igual que la presión sanguínea. Es entonces, cuando se procesa el estrés, el sistema inmunológico disminuye las defensas y se segrega el cortisol, que regula todo el metabolismo.

5.2.1- La naturaleza y los síntomas.

Si se activa con demasiada frecuencia, la respuesta al estrés puede dañar al sistema inmunológico, al sistema nervioso y al corazón. El cortisol puede llegar a dañar las capacidades cognitivas, hay un aumento de la fatiga, la ira y la depresión.

En el sistema inmunológico la supresión repetida de las células de defensa, debilita la resistencia a determinadas enfermedades e infecciones. En los intestinos, la disminución de la irrigación sanguínea deja a la mucosa vulnerable a las úlceras, también, el aumento de la presión arterial daña la elasticidad de los vasos sanguíneos.

5.2.2- Las diferencias individuales y la vulnerabilidad.

Las experiencias pasadas, la vulnerabilidad genética, las expectativas, las maneras de afrontar las situaciones, el tipo de personalidad entre otros factores, determina la interpretación del estímulo como estresante o no. La percepción de la situación como amenazante, desencadena las respuestas emocionales y fisiológicas anteriormente descritas.

Las experiencias traumáticas, los acontecimientos vitales, las diferencias individuales y las diferencias de género, constituyen factores que pueden provocar el suficiente estrés, como para reducir la resistencia del cuerpo a una enfermedad determinada, apareciendo.

Los problemas gastrointestinales, encabezando la lista, las úlceras pépticas y la anorexia nerviosa, seguidas por las dolencias inflamatorias del colon y el intestino, la colitis ulcerosa y las alteraciones respiratorias, como el asma, los trastornos en la piel como la psoriasis, los trastornos cardiovasculares, los trastornos en el estado de ánimo etc.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

El estilo de vida saludable genera un impacto positivo en el estado de salud, a la vez, que puede neutralizar o minimizar algunos efectos derivados del estrés.

El concepto del estilo de vida, tiene dos componentes: la promoción o el fomento de la salud y del bienestar, también, la prevención o la protección contra las enfermedades.

5.2.3- Los estresores laborales.

La sobrecarga cuantitativa y cualitativa

El exceso de trabajo y la presión de un tiempo determinado provocan que se active la respuesta al estrés, para hacer frente a las excesivas demandas de la tarea. A veces, no es solo la cantidad sino la cualidad del trabajo, es decir, la dificultad de las tareas por realizar.

La ambigüedad del rol

Sucede cuando no se dispone de una adecuada información laboral, en relación con las funciones, las tareas o la responsabilidad del puesto, cuando no hay claridad en los objetivos que se deben alcanzar.

Las funciones del liderazgo

Cuando la persona desempeña un puesto directivo y tiene responsabilidad en el cumplimiento de las tareas por parte del grupo, así como la tarea de crear un clima óptimo de trabajo, puede llegar a padecer los efectos nocivos del estrés.

El estrés producido por las relaciones interpersonales

Las relaciones entre los compañeros pueden traer diversas situaciones estresantes, como por ejemplo: la rivalidad y la competencia, la falta de apoyo, la desconfianza, la culpabilidad por los errores cometidos etc.

El estrés relacionado con el desarrollo de la carrera profesional

Determinadas personas esperan ascender en la jerarquía de la organización y desarrollar lo que se llama su carrera profesional. Por eso, cuando las expectativas no son alcanzadas, aparecen la inseguridad y la desconfianza por la consideración de injusticia, con respecto a la promoción.

El estrés producido por el clima organizacional

La falta de participación en los procesos de la toma de decisiones, los problemas derivados de la no integración en el equipo de trabajo, una inadecuada política en la gestión de los recursos, por parte de los directivos, producen la insatisfacción, la desmotivación y el ausentismo laboral,



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

también, la falta de apoyo y el reconocimiento por parte de los superiores, genera sentimientos de frustración.

El estrés producido por el ambiente físico

Un ambiente limpio, ordenado, amplio, silencioso, con adecuada temperatura contribuye a reducir el estrés.

5.2.4- Las consecuencias cognitivas, emocionales y conductuales.

ÁREA COGNITIVA (PENSAMIENTOS)	
CARACTERÍSTICAS	EFECTOS
Concentración y atención	Dificultad para permanecer concentrado, pérdida de atención.
Memoria	Dificultad para retener a corto y largo plazo.
Reacciones inmediatas	Resolución inadecuada de los problemas
Errores	Número elevado de errores
Evaluación actual y futura	No hay aciertos en las evaluaciones.
Organización del pensamiento	La manera de pensar no sigue patrones lógicos y coherentes.
ÁREA EMOTIVA SENTIMIENTOS Y EMOCIONES	
CARACTERÍSTICAS	EFECTOS
Tensión	Dificultad para mantenerse relajado.
Hipocondría	Sospecha de nuevas enfermedades.
Actitudes	Impaciencia, intolerancia, autoritarismo.
Autoestima	Sentimientos de desánimo, apatía, energía, incapacidad.
ÁREA CONDUCTUAL (ACTITUDES)	
CARACTERÍSTICAS	EFECTOS
Lenguaje	Descenso de la fluidez verbal.
Intereses	Falta de entusiasmo por las aficiones preferidas.
Ausencias	Absentismo laboral.
Estimulantes	Aumento del consumo de drogas.
Sueño	Alteración con patrones de insomnio.
Relaciones	Aumenta la desconfianza, se culpa a los demás



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Módulo 6: Las habilidades para la comunicación asertiva.

Las habilidades para la comunicación asertiva.

Sin lugar a dudas, la comunicación representa uno de los factores relevantes, en el éxito de una organización.

Generalmente, se suele decir que hablando se entiende la gente, a menudo sucede, que no se escucha y esa puede ser la raíz de muchos malentendidos, en esta unidad temática se aborda esta cuestión.

Una imagen vale más que mil palabras, el lenguaje no verbal es muy poderoso en información, por tal motivo, se debe cuidar mucho, la expresión corporal, para poder transmitir la confianza y la seguridad al interlocutor.

La comunicación en la organización es fundamental para su óptimo funcionamiento, está muy relacionada con la calidad de vida laboral.

Las preguntas generadoras

¿Qué se entiende por la comunicación?

¿Cuáles son las barreras más importantes existentes, en el proceso comunicativo?

¿Cuál modo para comunicarse tiene con sus compañeros de trabajo?

¿Cuáles son las recomendaciones o las sugerencias para mejorar la comunicación, en su ambiente laboral?

6.1- La definición y las dimensiones relevantes.

La inteligencia emocional se define como la habilidad para conocer los sentimientos, las emociones y dirigir los pensamientos y las acciones, es decir, significa una habilidad, tendiente a determinar el uso de otras habilidades.

En el nivel interpersonal, se encuentra el liderazgo, la resolución de los conflictos, el análisis social, la empatía.

En el nivel intrapersonal, supone conocer nuestras propias emociones, el manejo adecuado de los sentimientos, la motivación para la acción, el establecimiento de las relaciones y la competencia social. En definitiva, La inteligencia emocional constituye la habilidad que controla los pensamientos, los sentimientos y por ende, la conducta.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Una de las formas para manejar las emociones negativas consiste en motivarse a sí mismo, la automotivación se puede llevar a cabo mediante dos acciones:

1.-A través del refuerzo o la recompensa a largo plazo de las conductas adecuadas. Retrasando la gratificación se frena la impulsividad, siendo un factor muy importante en el desarrollo personal, puesto que ayuda a la regulación emocional.

2.-También, para automotivarse debe centrarse en el optimismo realista y en la esperanza, se pretende aprender a percibir positivamente, a creer que uno domina los acontecimientos vitales y que puede enfrentar los retos.

El pensamiento positivo conduce a tener una actitud, orientada a facilitar el afrontamiento de las situaciones.

6.1.1- La empatía y el refuerzo.

La empatía es clave en la inteligencia emocional, supone reconocer las emociones en los demás, es decir, ponerse en el lugar del otro, comprender el dolor de otras personas, mueve a conductas altruistas de ayuda y cooperación.

De tal modo, la clave para establecer las relaciones interpersonales satisfactorias consiste en adoptar una actitud positiva, puesto que las emociones se contagian, teniendo siempre presente, la importancia de los pensamientos positivos y la automotivación como el motor vital.

Si se logra un adecuado control emocional, se llega a ser más competentes en el nivel personal, familiar, organizacional y social, porque una de las claves de la competencia social consiste en la forma de la expresión emocional.

6.1.2- La aceptación y la competencia social.

Dentro de la competencia social, se encuentra el componente personal y el componente social o el contexto situacional. La percepción o valoración se convierte en un filtro, una vez procesada la información influyen las habilidades sociales y el status, se emite la conducta dirigida a impactar en la percepción de la autoeficacia y en los otros.

Hay quien frecuentemente se fija sólo en lo negativo. Quien exagera las cosas, quien se manifiesta apático y triste, quien dice que sí y no hace nada, hay quien mira los fallos pero no los aspectos positivos y esto lo impide avanzar.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Escriba con cuál de estas maneras se identifica más.

6.2- La comunicación y la calidad de vida laboral.

Sólo hablamos palabras imprescindibles. No nos comunicamos. Nuestro hablar es monocorde, elemental casi onomatopéyico. Esto es un peligro. Al no usar las palabras se pierden los sentimientos. Si yo no le digo a alguien que lo quiero, si incluso esa palabra perdí, más pronto o más tarde pierdo el sentimiento.

José Saramago.

Para que se dé la comunicación, se deben dar diversos elementos:

- a) El emisor que inicia el proceso y transmite un mensaje, para desarrollar una idea o expresar los sentimientos.
- b) Emplea un código relativo con el contexto cultural, un conjunto de signos y símbolos aceptados por el grupo que los emplea.
- c) Usa un canal o un medio de transmisión, este puede ser oral o no verbal.
- d) El receptor es la persona o grupo destinatario, a quien va dirigido el mensaje y que tiene que decodificarlo, para darle sentido y comprender lo que se pretende transmitir.

El proceso puede interrumpirse, porque el mensaje no llega a su destino o lo hace de forma distorsionada, estas representan las barreras comunicativas.

Los ruidos, las diferentes interpretaciones que cada uno confiere, la selección o los filtros informativos, en definitiva las características psicológicas, el modo mediante el cual se ve o se interpreta el mundo, condicionan la percepción de un mensaje.

A su vez, la comunicación no termina con la aceptación por parte del receptor del mensaje, sino con la respuesta transmitida al emisor. Se denomina feedback o retroalimentación al proceso global de comunicación.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

6.2.1- La importancia del lenguaje verbal y no verbal.

Incluye el lenguaje verbal y no verbal. El lenguaje verbal hace referencia al uso de la voz y a los sonidos convencionales del habla.

El lenguaje no verbal implica el uso de los gestos y las expresiones corporales. Estos lenguajes se complementan conjuntamente, posibilitando el proceso comunicativo.

La capacidad de escucha representa uno de los secretos de la comunicación, el no interrumpir a nuestro interlocutor, mientras transmite un mensaje. Mientras se escucha, se respeta el espacio temporal y personal del otro, esto confiere mayor confianza y seguridad para expresarse.

No es fácil comunicar, pues se debe tener presente la perspectiva del otro, sus circunstancias para ponerse en su lugar. La eficacia de un trabajo en equipo supone ser conscientes de la capacidad que se posee para potenciar o bloquear la interacción del grupo.

6.2.2- La comunicación y el liderazgo.

El líder debe ser una persona asertiva, que respete los derechos de los demás, que sabe hacer respetar sus derechos, dice lo que siente, opina con un lenguaje claro, directo transmitiendo seguridad y confianza, reflejando el respeto mutuo.

Tiene una actitud positiva, creando un clima agradable para la relación, valorando la opinión del interlocutor, aunque no coincida con la suya, no intenta imponer sus criterios, si no que anima a la participación, implicando al equipo de trabajo en la toma de las decisiones.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

BIBLIOGRAFÍA

Caballo, V. (1995) Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta. Madrid, España. Siglo XXI Editores.

Davis, M., Mc Kay, M. (2000) Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. España. Ediciones Martínez Roca.

Ellis, A. (1981) Manual de terapia racional emotiva. Bilbao. Editorial Declée de Brouwner S.A.

Meichenbaum, D. (1987) Manual de inoculación de estrés. Barcelona, España.

Trechera, J.L. (2003) Trabajar en equipo: Talento y talante. España. Editorial Declée de Brouwner S.A.

Aguilar, M.J. (1991) Cómo animar un grupo. Técnicas grupales. México. El Ateneo.

Gibb, J.R. (1996) Manual de dinámica de grupos. Buenos Aires. Editorial Lumen Humanitas.

Fabra, M.L. (1995) Técnicas de grupo para la cooperación. Barcelona. Ceac.

Muñoz, A. (1994) Métodos creativos para organizaciones. Madrid. Eudema.

Rogers, C. (1996) El proceso de convertirse en persona. Barcelona. Editorial Paidós.

Montoya, L. (1999) Clima organizacional. Costa Rica. Investigación para la Universidad de Costa Rica.

Duarte, E. (2005) Análisis de una organización con el enfoque gerencial moderno. Costa Rica. Investigación para la Universidad de Costa Rica.