



Nombre de la asignatura

Habilidades directivas

5^o semestre

Clave: **LIC** 07143528

Unidad 2. Las competencias de los directivos
altamente eficientes



División de Ciencias
Sociales y Administrativas





Índice

Presentación	2
Competencia específica	3
2.1. Habilidades directivas personales	4
2.1.2. Creatividad en la solución de problemas	9
2.1.3. Obstáculos en la solución de problemas	13
2.1.4. Solución analítica y creativa de problemas	19
2.1.5. Fomento de la creatividad en los demás	21
2.2. Habilidades directivas interpersonales	24
2.2.1. Gestión del tiempo	24
2.2.2. Claves para manejar adecuadamente el tiempo	42
2.2.3. Gestión de conflictos	43
2.2.4. Comportamiento en la gestión del conflicto	51
2.2.5. Comunicación en la gestión del conflicto	53
2.3. Habilidades directivas grupales	56
2.3.1. Dinámica de grupos	56
2.3.2. Liderazgo en el grupo	59
2.3.3. Modos y roles en los grupos para la solución de problemas	65
Para saber más	71
Cierre	72
Fuentes de consulta	73



Presentación



Habilidades grupales
Fuente: [Pixabay](#)

Bienvenido (a) a la segunda unidad de la asignatura Habilidades directivas donde abordarás habilidades directivas de tipo personal, es decir, las habilidades que debe poseer el directivo o gerente de una PyME como individuo, como la solución de problemas; las habilidades directivas de tipo interpersonal, esto es, las que emplea el directivo o gerente al relacionarse con otros colaboradores de la PyME como la administración efectiva del tiempo y la solución de conflictos y las habilidades de tipo grupal como la formación de equipos de trabajo.

Como otras habilidades directivas, resolver problemas puede ser algo que seguro realizas frecuentemente, pero se te invita a que, a partir de lo que verás en esta unidad, reflexiones acerca de cómo lo has hecho y trates de aplicar el modelo o los pasos que se presentarán. La idea es que esa habilidad mejore y se vaya perfeccionando. También se espera que reconozcas y puedas emplear la forma analítica y la creativa de resolver problemas, e incluso, aprendas a combinar ambas.

En cuanto a la gestión del tiempo, el recurso más valioso que tienen los directivos o gerentes de una PyME, por lo que, es importante reconocer y aplicar las claves propuestas para manejar de manera adecuada el tiempo (llevar una agenda; ser realista en los tiempos estimados; estar alerta con los ladrones de tiempo; aprender a utilizar los duplicadores de tiempo; llevar un control del tiempo, y aprender a decir no, pero también reflexionar acerca de lo importante y efectivo que puede llegar a ser el tiempo con la familia y otras personas que están en tu entorno y que, a veces por ponderar más al trabajo se descuidan y se pierde lo que se conoce como calidad de vida.

Dentro de las habilidades interpersonales, también abordarás la gestión de conflictos que pueden ser de distintos tipos: de procedimientos; de jerarquía, de conocimientos tecnológicos; de habilidades sociales; grupales y personales. Pero más allá de eso, es importante que



reconozcas “el poder” de la actitud y la comunicación en la resolución de los conflictos y las distintas estrategias para resolver conflictos que se pueden implementar.

Finalmente, en la sección de habilidades directivas de tipo grupal, es importante que reconozcas el poder de trabajar en un grupo bien gestionado, bajo un liderazgo efectivo, que lo vaya llevando de un nivel de “caos” hasta la “autodirección”, capaz y dispuesto a trabajar con poca o nula supervisión externa. Como directivo o gerente de una PyME es importante que reconozcas y sepas aplicar el rol que debes desempeñar de acuerdo al nivel de preparación del equipo de trabajo y los obstáculos que se pueden presentar en lograr el crecimiento del grupo.

Competencia específica



Fuente: [Freedigitalphotos](#)

Diseñar estrategias de interacción para integrar los mejores equipos de trabajo y generar mejores resultados en la PyME, a través de un adecuado manejo de conflictos, la negociación, motivación y administración adecuada del tiempo.



2.1. Habilidades directivas personales

2.1.1. Solución de problemas

Ante todo, el directivo o gerente de una PyME debe saber resolver problemas. Por un lado, no existe la empresa que no tenga problemas y por otro, para que sea reconocido como líder, un directivo debe aportar soluciones y no esperar a que otros resuelvan sin tomar cartas en el asunto.

En su obra, *El arte de resolver problemas*, Russell (2012) sostiene que, básicamente, para resolver problemas es necesario saber cuáles son los objetivos, establecer las variables controlables, las variables no controlables y comprender la relación entre estos tres elementos. También sugiere que los problemas pueden anticiparse, identificarse, definirse, resolverse o disolverse.

Por su parte, Whetten (2011) propone un modelo para la solución de problemas que comprende cuatro pasos: definir el problema (acá es donde adquiere valor el aporte de Ackoff); generar soluciones alternativas (soluciones que se puedan comparar entre sí); evaluar y seleccionar alternativa a implementar (una que, además de que hipotéticamente resuelva el problema, sea factible), y poner en práctica la solución y hacer un seguimiento. En esto último coincide con Ackoff (2012), quien plantea la necesidad de tomar en cuenta que pocos problemas quedan resueltos de una vez y para siempre, por lo que es necesario monitorearlos.



En el siguiente cuadro se detallan los pasos del modelo que propone Whetten (2011) para la solución de problemas:

Modelo de solución de problemas	
Paso	Características
1.- Definir el problema.	<ul style="list-style-type: none">• Diferenciar hechos de opiniones.• Especificar las causas subyacentes.• Pedir información a todos los implicados.• Plantear el problema de manera explícita.• Identificar qué norma se viola.• Determinar de quién es el problema.• Evitar plantear el problema como una solución disfrazada.
2.- Generar soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none">• Posponer la evaluación de las alternativas.• Asegurarse de que todos los individuos implicados generen alternativas.• Especificar alternativas congruentes con las metas.• Especificar alternativas a corto y largo plazos.• Construir sobre las ideas de los demás.• Especificar alternativas que solucionen el problema.



3.- Evaluar y seleccionar una alternativa.

- Evaluar con respecto a un estándar óptimo.
- Evaluar de manera sistemática.
- Evaluar en relación con las metas
- Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios.
- Especificar la alternativa elegida de manera explícita.

4.- Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.

- Ponerla en práctica en el momento adecuado y con la secuencia correcta.
- Brindar oportunidades para retroalimentación.
- Fomentar la aceptación de los aceptados.
- Establecer un sistema de supervisión continuo.
- Evaluar con base en la solución del problema.

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

Los individuos con mayor experiencia en la solución de problemas pueden estar familiarizados con los pasos anteriores de la solución analítica de problemas, pero, por desgracia los directivos no siempre practican estos pasos. Sus puestos son tan demandantes que se presionan e ignoran pasos cuando intentan resolver un problema. Como resultado, su solución se malogra o nunca se da. Sin embargo, cuando se siguen estos cuatro pasos, la solución eficaz de los problemas mejora de manera notoria.



Conflictos laborales
Fuente: [Pixabay](#)

Por ejemplo, es común que los directivos enfrenten problemas muy complicados, como descubrir por qué el estado de ánimo de los empleados es tan bajo; determinar cómo llevar a cabo los recortes sin volver hostiles a los empleados; desarrollar un nuevo proceso que duplique la productividad y mejore la satisfacción de los clientes, o identificar formas de superar la resistencia al cambio. Esos problemas son difíciles de definir con claridad y es probable que se dificulte disponer de un conjunto de soluciones alternativas o saber cuánta información se requiere; cuál es el conjunto completo de soluciones alternativas, o cómo saber si la información que se obtiene es exacta.

En el siguiente cuadro se enlistan algunas limitaciones que se le pudiera presentar al directivo o gerente de una PyME al intentar aplicar el modelo para la solución de problemas que propone Whetten (2011).

Algunas limitaciones del modelo analítico de solución de problemas

Paso

1.- Definición del problema.

Limitaciones

- Pocas veces existe un consenso sobre la definición del problema.
- A menudo existe incertidumbre sobre cuál definición será aceptada.
- Los problemas suelen definirse en términos de las soluciones que ya tienen.
- Los síntomas se confunden con el problema real.
- La información confusa inhibe la identificación del problema.



- 2.- Generación de soluciones alternativas
 - Las alternativas de solución suelen evaluarse una a la vez conforme se proponen.
 - Por lo general, se conocen sólo unas cuantas alternativas posibles.
 - La primera solución posible suele aceptarse.
 - Las alternativas se basan lo que tuvo éxito en el pasado.

- 3.- Evaluación y elección de una alternativa.
 - Por lo general, se dispone de información limitada acerca de cada alternativa.
 - Se busca la información accesible (fácil de encontrar).
 - El tipo de información disponible está restringido por factores como la antigüedad contra el carácter reciente de los datos, la extremidad contra la centralidad, lo esperado contra lo inesperado, y la correlación contra la casualidad.
 - El acopio de información de cada alternativa es costoso.
 - No siempre se conocen las preferencias al respecto a cuál es la mejor alternativa.
 - Se suelen aceptar las soluciones satisfactorias, no las óptimas.
 - A menudo se eligen soluciones por omisión o defectos.
 - Con frecuencia se ponen en marcha las soluciones antes de definir el problema.

- 4.- Poner en marcha la solución y darle seguimiento
 - No siempre se logra que todos los implicados acepten la solución.
 - La resistencia al cambio es fenómeno universal.
 - No siempre queda claro qué parte de la solución debe supervisarse o medirse en el seguimiento.
 - Al poner en práctica una solución, se deben tomar en cuenta los procesos políticos y organizacionales.



- Es posible que tome mucho tiempo poner en práctica la solución.

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

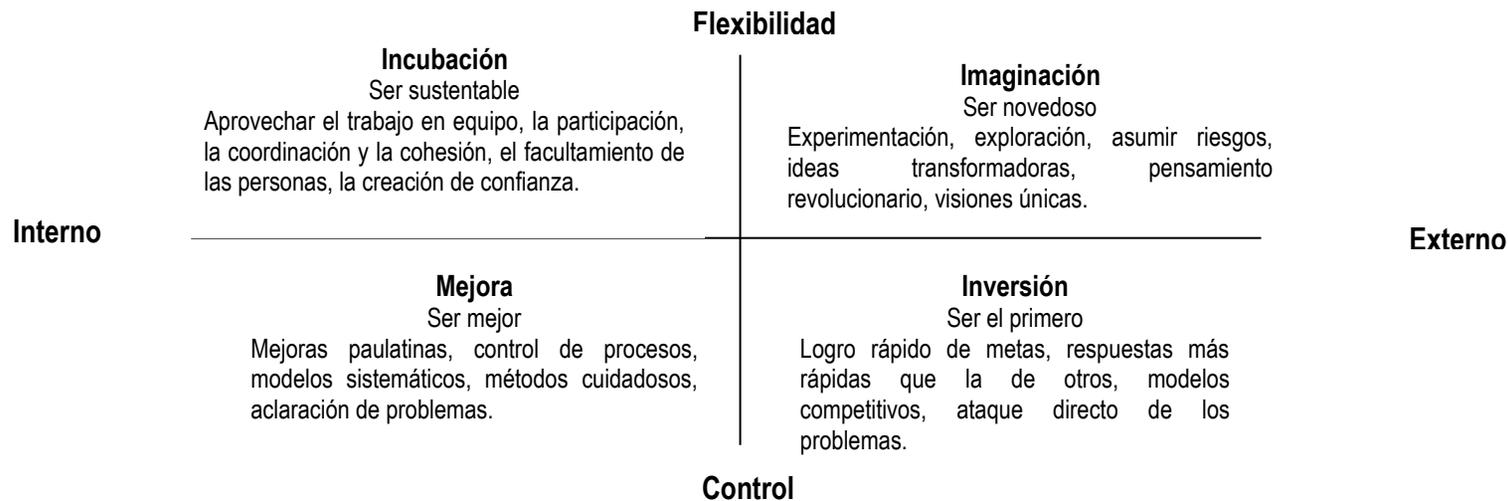
2.1.2. Creatividad en la solución de problemas

Existen dos razones por las que un directivo o gerente de una PyME tiene dificultades para solucionar problemas de forma creativa. En primer lugar, considera erróneamente que la creatividad es un proceso unidimensional, es decir, que se limita a la generación de nuevas ideas. En segundo lugar, con base en su experiencia desarrollan ciertos bloqueos conceptuales cuando buscan solución a un problema, de los cuales no están conscientes e impiden la solución de ciertos problemas de manera eficaz. Esos bloqueos, en gran medida, son personales y no interpersonales u organizacionales, de manera que Whetten (2011) propone desarrollar ciertas habilidades para desarrollar la creatividad.

A continuación, se presenta un esquema donde se relacionan cuatro propuestas o mecanismos para mejorar la creatividad en la solución de problemas: la incubación, la imaginación, la mejora y la inversión.



Cuatro tipos de creatividad

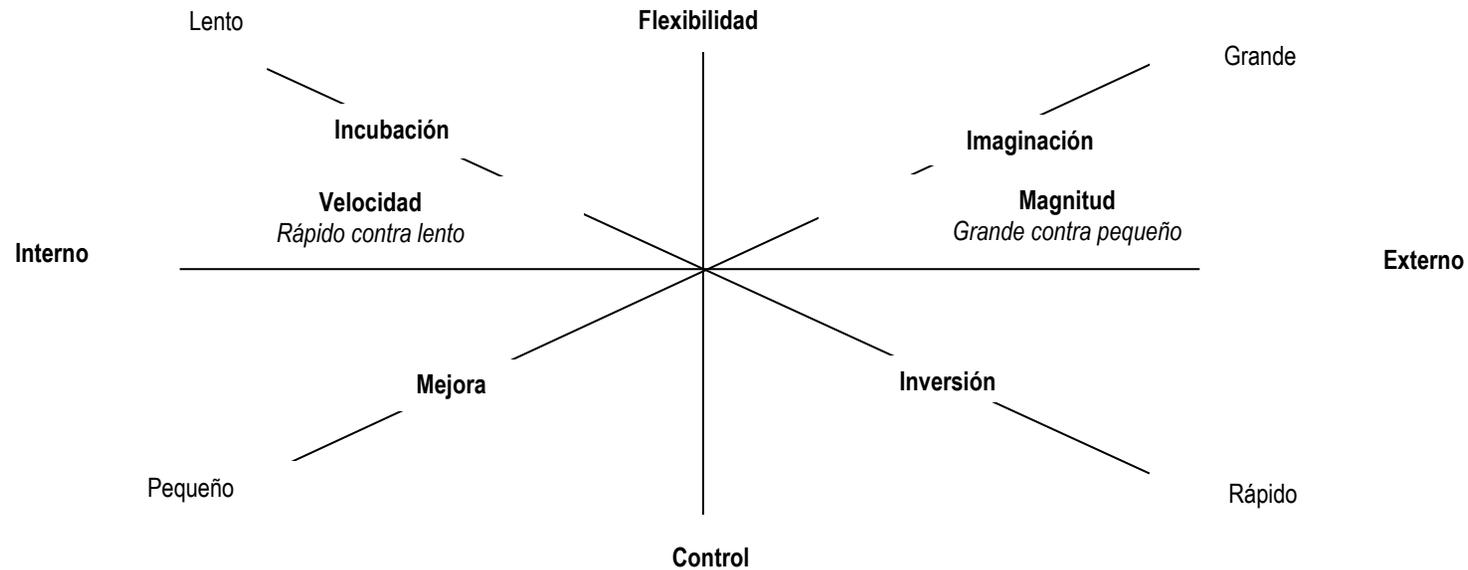


Fuente: Adaptado Craff y Lawrence, 2002.

Para profundizar más en la relación entre esas cuatro propuestas para desarrollar la creatividad en la solución de problemas, en la siguiente figura se observa que la imaginación y la mejora son estilos opuestos; mientras que con la imaginación se busca una mayor creatividad, con la mejora paulatina y sistemática se busca ser creativos en menor magnitud. Dicho de otra forma, mientras que con la imaginación se buscan soluciones novedosas y revolucionarias para los problemas, con la mejora se buscan soluciones controladas e incrementales. La inversión y la incubación también son estilos de creatividad opuestos en cuanto a la velocidad de respuesta. Mientras que con la inversión se buscan respuestas rápidas y competitivas para los problemas, con la incubación se obtendrán respuestas más lentas pero provechosas porque se irá integrando un equipo.



Dimensiones fundamentales de 4 tipos de creatividad



Fuente: Adaptado Craff y Lawrence, 2002.

En el siguiente esquema se presentan ejemplos de situaciones en las que un directivo o gerente de una PyME podría emplear cada uno de los estilos de creatividad en la solución de problemas.



Ejemplos de situaciones en las que cada modelo es eficaz



Fuente: Adaptado Craff y Lawrence, 2002.



2.1.3. Obstáculos en la solución de problemas

Ahora bien, aunque un directivo o gerente conozca los diferentes estilos de creatividad, se podrían presentar bloqueos conceptuales que inhiban o nulifiquen la creatividad de las personas que colaboran en una PyME. Los bloqueos conceptuales son obstáculos mentales que limitan la definición de los problemas y pueden impedir que los individuos sean eficientes en cualquiera de los cuatro estilos de creatividad antes vistos.

Para mayor comprensión, lea la siguiente anécdota que puede no ser real, pero ejemplifica bien el bloqueo conceptual que pueden sufrir incluso expertos en un tema específico ante una situación un tanto simple de resolver:

En cierta ocasión un camión intentó pasar por debajo de un puente. El conductor no se dio cuenta de que la cabina del vehículo era un poco más alta que la estructura del puente y, claro, el camión entró y se quedó ahí, atorado sin posibilidad de moverse ni adelante ni hacia atrás. Llegó la policía, los bomberos, los responsables de la empresa de transportes (a la que nunca le había ocurrido nada parecido) y muchos curiosos. Todos daban su opinión, pero ninguna de ellas lograba sacar el camión de debajo del puente. Pasaba el tiempo y todo seguía igual. Llamaron a ingenieros, incluso, se acercaron técnicos de la cadena de montaje del camión y por muchas vueltas que le daban al asunto no conseguían desatascar la cabina de debajo del puente. Al tiempo llegó un niño de diez años montado en su bicicleta y se quedó viendo aquel desaguisado. «¿Por qué no desinflan un poco las ruedas del camión?», dijo el chaval ante la mirada entre incrédula y autosuficiente de los policías, los bomberos, los responsables de la empresa de transporte, los ingenieros, los técnicos de la cadena de montaje del camión y el cada vez más numeroso grupo de curiosos. Lo hicieron y el camión quedó 'libre' (Iturbide, 2016).

A continuación, se muestran situaciones en las que se presentan los bloqueos conceptuales a los que se ha hecho referencia.



Bloqueos conceptuales que inhiben la solución creativa de los problemas

1.- Constancia

- Pensamiento vertical Definir un problema en una sola forma sin considerar puntos de vista alternativos.
- Un lenguaje de pensamiento No utilizar más de un lenguaje para definir y evaluar el problema

2.- Compromiso

- Estereotipo basado en experiencias pasadas Los problemas presentes sólo se consideran como variantes de problemas pasados.
- Ignorancia de similitudes Fallar al percibir las similitudes entre elementos que inicialmente parecen ser distintos.

3.- Reducción

- Distinguir la figura del fondo No filtrar la información irrelevante o encontrar la información necesaria.
- Restricciones artificiales Definir los límites de un problema de forma muy estrecha.

4.- Pasividad

- Falta de cuestionamiento No hacer preguntas
- Falta de pensamiento Un sesgo hacia la actividad en vez del trabajo mental.

El primer paso para superar los bloqueos conceptuales es reconocer que la solución creativa de problemas es una habilidad que se puede desarrollar. La solución creativa de problemas no es una capacidad inherente que algunos individuos poseen en forma natural y otros no.



Para lo anterior, se proponen cuatro etapas del pensamiento creativo:



La etapa de **preparación** incluye el acopio de datos, la definición del problema, la generación de alternativas y el examen consciente de toda la información disponible. La principal diferencia entre la solución creativa y la solución analítica de problemas es la manera en que se realiza la primera etapa.

Los individuos que resuelven problemas de manera creativa son más flexibles y hábiles para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar las opciones. De hecho, es en esta etapa en la que el entrenamiento en la solución creativa de problemas puede mejorar significativamente la eficacia, ya que las otras tres etapas no están sujetas a un trabajo mental consciente (Adams, 2001; Ward, Smith y Finke, 1999, citados por Whetten y Cameron, 2011.). Por lo tanto, la siguiente discusión se limita principalmente a mejorar el funcionamiento en esta primera etapa.

La fase de **incubación** incluye en su mayoría la actividad mental inconsciente en la que la mente combina pensamientos no relacionados en la búsqueda de una solución; no hay un esfuerzo consciente.

La tercera etapa, la **iluminación**, se presenta cuando hay introspección y se articula una solución creativa.

Finalmente, la **verificación** es la etapa que implica evaluar la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación.



Para mejorar la definición de problemas se proponen las siguientes tres técnicas:

Técnicas para mejorar la definición del problema

1. **Hacer familiar lo extraño y extraño lo familiar** (por ejemplo, analogías y metáforas)
2. **Ampliación de la definición** (por ejemplo, las listas de preguntas, y método SCAMPER)
3. **Inversión de la definición** (por ejemplo, el pensamiento janusiano y los opuestos)

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

Hacer familiar lo extraño y extraño lo familiar consiste en aplicar la sinéctica, que básicamente tiene por objetivo expresar algo que no se conoce en términos de algo que sí se conoce, y luego revertir el proceso. Es decir, se utilizan analogías y metáforas (sinéctica) para crear esa distorsión. De esa manera, se puede posponer la definición original del problema mientras examina la analogía o la metáfora. Se recomiendan cuatro tipos de analogías como parte de la sinéctica: **analogías personales**, en las que los individuos tratan de identificarse a sí mismos como el problema (“Si yo fuera el problema, ¿cómo me sentiría?, ¿qué me gustaría?, ¿qué me podría satisfacer?”); **las analogías directas**, en las que se aplican hechos, tecnología y experiencia común al problema (por ejemplo, Brunel resolvió el problema de la construcción submarina al observar un gusano de barcos atravesar un túnel dentro de un tubo); **analogías simbólicas**, en las que los símbolos o las imágenes se imponen en el problema (por ejemplo, modelar el problema en forma matemática o hacer un diagrama de flujo del proceso); y las **analogías de fantasía**, en las que los individuos hacen la pregunta “En mis sueños más salvajes, ¿cómo desearía que el problema se resolviera?” (Por ejemplo, “desearía que todos los empleados trabajaran sin ninguna supervisión”).



Ampliación de la definición se trata de la técnica donde se amplía, altera o reemplaza la definición de un problema una vez que se ha especificado. Una forma es forzarse a generar al menos dos hipótesis alternativas para cada definición del problema; esto es, especificar como mínimo dos definiciones plausibles del problema, además de la que se aceptó originalmente. Piensa en plural en vez de singular. En lugar de preguntar “¿cuál es el problema?”, “¿qué significa esto?”, “¿cuál será el resultado?”, haz preguntas como “¿cuáles son los problemas?”, “¿qué significados tiene esto?”, “¿cuáles serán los resultados?”.

Inversión de la definición es la tercera herramienta para mejorar y ampliar la definición del problema que consiste en voltear el problema de cabeza, verlo de adentro hacia fuera o de atrás para adelante. La idea es alterar la forma en la que se ha pensado el problema. Esta inversión es similar a lo que Rothenberg (1979, 1991) llamó pensamiento janusiano. Jano (o Janus, en latín) era el dios romano con dos caras que miraban en direcciones opuestas. El pensamiento janusiano implica tener pensamientos contradictorios al mismo tiempo, es decir, creer que dos ideas contrarias puedan ser ciertas al mismo tiempo.

Para generar más alternativas se proponen las siguientes técnicas:

Técnicas para generar más alternativas

1. **Definir el juicio** (por ejemplo, la lluvia de ideas)
2. **Ampliar las alternativas actuales** (por ejemplo, la subdivisión)
3. **Combinar los atributos no relacionados** (por ejemplo, la síntesis morfológica y el algoritmo relacional)

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

Diferir el juicio propone probablemente el método más común para generar alternativas, la de lluvia de ideas desarrollada por Osborn (1953). Esta herramienta es poderosa porque la mayoría de la gente hace juicios rápidos acerca de cada porción de información o cada solución alternativa que encuentra.



Ampliar las alternativas actuales implica dividir un problema en partes más pequeñas para expandir las alternativas a través de la generación de alternativas para cada subdivisión del problema.

Combinación de atributos no relacionados es la tercera técnica que sirve para ampliar las alternativas al forzar la integración de elementos aparentemente no relacionados donde se pueden aplicar dos procedimientos: la síntesis morfológica y el algoritmo relacional.

La **síntesis morfológica** implica un procedimiento de cuatro pasos. Primero se anota el problema; segundo, se mencionan los atributos del problema; tercero, se nombran las alternativas de cada atributo, y cuarto, se combinan diferentes alternativas de la lista de atributos.

Síntesis morfológica

Paso 1.- Planteamiento del problema: Casi todos los días, el empleado se toma un descanso largo para almorzar con sus amigos en la cafetería.

Paso 2.- Principales atributos del problema

Cantidad de tiempo	Hora de inicio	Lugar	Con quién	Frecuencia
Más de una hora	12 del mediodía	Cafetería	Amigos	Diariamente

Paso 3.- Atributos de la alternativa

Cantidad de tiempo	Hora de inicio	Lugar	Con quién	Frecuencia
30 minutos	11:00	Oficina	Compañeros de trabajo	Semanalmente
90 minutos	11:30	Sala de conferencias	Jefe	Dos veces por semana
45 minutos	12:30	Restaurante	Equipo Administrativo	Días alternados



Paso 4.- Combinación de atributos

- 1.- Almuerzo de 30 minutos comenzando a las 12:30 en la sala de conferencias con el jefe una vez por semana
- 2.- Almuerzo de 90 minutos comenzando a las 11:30 en la sala de conferencias con los compañeros de trabajo dos veces por semana
- 3.- Almuerzo de 45 minutos comenzando a las 11:00 en la cafetería con el equipo administrativo cada tercer día
- 4.- Almuerzo de 30 minutos comenzando a las 12:00 solo en la oficina en días alternados

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

La segunda técnica para combinar los atributos no relacionados en la solución de problemas, el algoritmo relacional, consiste en aplicar las palabras de conexión que fuerzan una relación entre dos elementos de un problema.

Consejos para aplicar las técnicas de solución de problemas

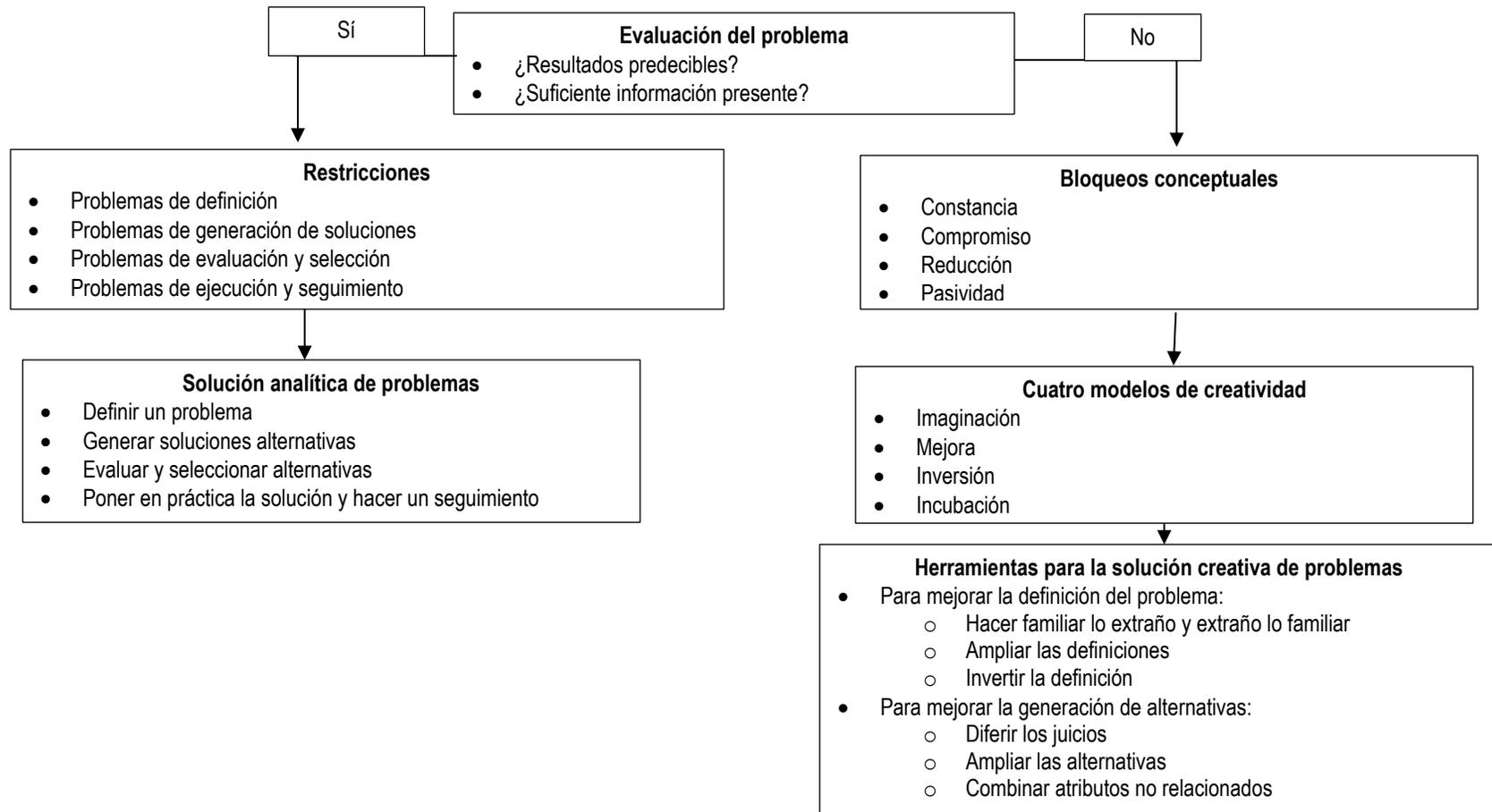
- ✓ Tómame un tiempo para relajarte
- ✓ Encuentra un lugar (espacio físico) donde puedas pensar
- ✓ Habla con otras personas acerca de las ideas
- ✓ Pide a otras personas sugerencias acerca de tus problemas
- ✓ Lee mucho
- ✓ Protégete de los “asesinos” de ideas

2.1.4. Solución analítica y creativa de problemas

En la siguiente figura se resumen los dos procesos de solución de problemas (analítico y creativo), así como los factores que se deben tomar en cuenta al determinar cómo enfrentar cada tipo de problema.



Modelo de solución analítica y creativa de problemas



Fuente: Whetten y Cameron, 2011.



2.1.5. Fomento de la creatividad en los demás

Fomentar la creatividad entre las personas con las que se trabaja es un reto aún mayor a incrementar la creatividad propia. En el siguiente cuadro se proponen tres principios que se pueden aplicar en una PyME para fomentar la creatividad.

Tres principios para fomentar la creatividad	
Principio	Ejemplos
1.- Separar a la gente; unir a la gente	<ul style="list-style-type: none">• Permitir que los individuos trabajen solos, así como con equipos y fuerzas de tarea• Alentar informes de minorías y legitimar las funciones de “abogado del diablo”• Alentar la conformación heterogénea de los equipos• Separar a los grupos o subgrupos en competencia
2.- Supervisar y estimular	<ul style="list-style-type: none">• Hablar con los clientes• Identificar las expectativas de los clientes, tanto antes como después de las ventas• Responsabilizar a la gente• Utilizar estímulos “de punta afilada”



3.- Recompensar roles múltiples

- Campeón de las ideas
- Patrocinador y mentor
- Orquestador y facilitador
- Romper reglas

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

No todos pueden ser campeones de ideas. Pero cuando los directivos o gerentes recompensan y reconocen a quienes patrocinan y organizan las ideas de los demás, la creatividad aumenta en las organizaciones; se forman equipos, los que apoyan la idea remplazan a los competidores, y surgen las innovaciones. El trabajo de los directivos que desean fomentar la creatividad consiste en facilitar el desarrollo de los roles múltiples. En la siguiente figura se resume este proceso.



Fomento de la creatividad en los demás

Aprender técnicas de solución de problemas

- **Pasos de la solución analítica de problemas**
 - Definir el problema
 - Generar soluciones alternativas
 - Evaluar y seleccionar alternativas
 - Poner en práctica y hacer un seguimiento
- **Herramientas para la solución creativa de problemas**
 - Mejorar las definiciones del problema
 - Mejorar la generación de alternativas



Aplicar métodos de solución creativa de problemas

- Imaginación
- Mejora
- Inversión
- Incubación



Facilitar la creatividad de otras personas

- Separar a la gente y unir a la gente
- Supervisar y estimular
- Recompensar roles múltiples

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.



2.2. Habilidades directivas interpersonales

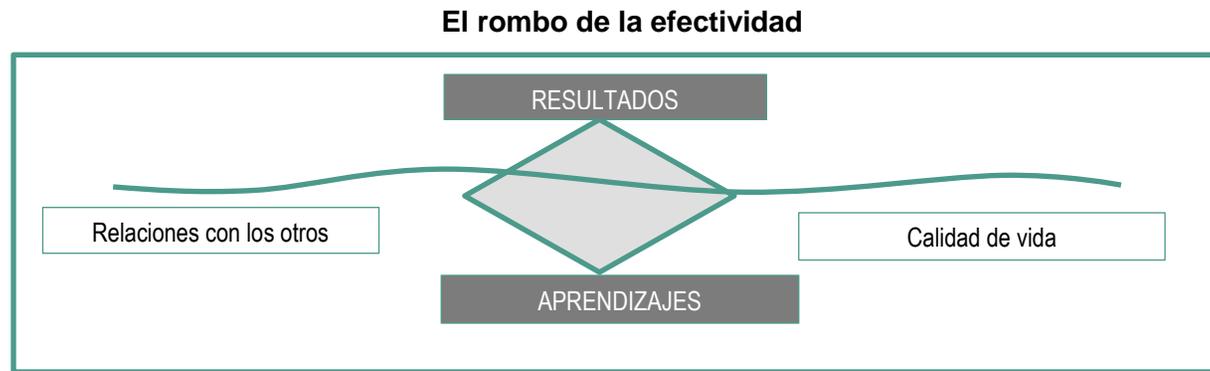
2.2.1. Gestión del tiempo



Tiempo
Fuente: [Pixabay](#)

El directivo o gerente de una PyME, aunque posea suficiente recursos humanos, financieros y materiales, no alcanzará a hacer todo lo que se propone si no emplea de manera eficiente el recurso invaluable del tiempo. Precisamente, el **tiempo** es el recurso que no tiene forma de comprarse, alquilarse ni de reemplazarse; es algo que toda persona que se dice estar “ocupada” o “saturada de trabajo” se queda que no tiene y, en consecuencia, se dice que es un recurso “escaso” y “no renovable”. Aprender a gestionar el tiempo es una herramienta valiosa para todo directivo o gerente de una PyME porque le permitirá a) dar respuestas y soluciones en tiempo y forma; b) atender varios asuntos simultáneamente; c) no saturar su agenda y, por tanto, no padecer estrés causado por saturación o atraso en actividades; d) otorgar tiempo necesario a los asuntos más importantes, y e) no descuidar aspectos de su vida personal, que además repercuten en la calidad profesional que demanda una dirección o gerencia de una PyME.

Sin duda, la efectividad es casi una obsesión para los directivos o gerentes; es decir, “alcanzar los resultados y las metas que la PyME se propone” adquiere otro significado para ellos, distinto al que pueda tener entre los colaboradores de la empresa. Así, los resultados son la parte visible de la efectividad, pero hay tres dimensiones más que, como sucede con un *iceberg*, se encuentran sumergidas, pero no por ello son menos importantes: las relaciones con los otros, nuestra calidad de vida y los aprendizajes.



Fuente: Rabouin, 2008.

Los resultados son la parte visible del modelo; sabemos que para ser efectivos debemos alcanzar nuestras metas y logros, los que se traducen en términos de resultados esperados.

- a) **Las relaciones con los otros:** el hombre es un ser social por naturaleza, nace, crece y se desarrolla en sociedad, lo que hace que genere altos niveles de dependencia de las relaciones que establece con los otros, ya sea en términos de amor y afecto (con sus padres y hermanos, pareja, hijos y amigos), o ya sea en términos de necesidades o conveniencia (con sus vecinos, clientes, jefes o proveedores, por ejemplo).
- b) **Calidad de vida:** los individuos dependemos de nuestra salud para poder dar resultados.
- c) **Aprendizajes:** los resultados que hoy tenemos son consecuencia de aprendizajes pasados. Si hoy podemos dar determinada calidad de resultados es porque aplicamos los conocimientos aprendidos a través de muchos años.

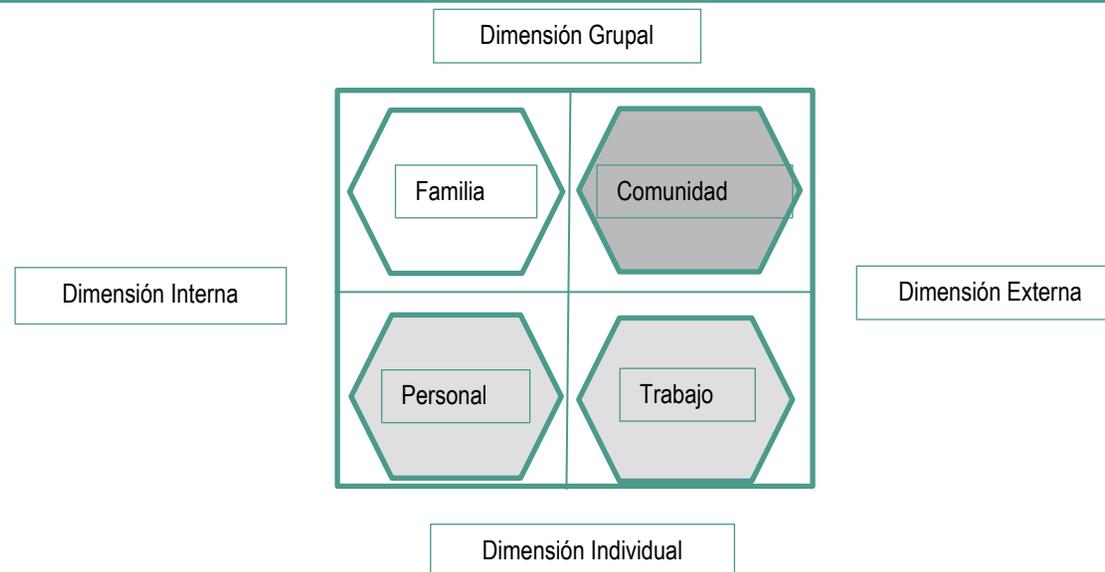
El rombo conecta a todos los elementos, creando una interdependencia interesante de reflexionar. Sin buenas relaciones no hay aprendizaje ni resultados, por ejemplo; sin calidad de vida no hay resultados, o bien, todo resultado, bueno o malo debe dejarnos un



aprendizaje. Así que todo deberá tener un tiempo asignado, buscando un equilibrio a partir del reconocimiento de la interdependencia entre estos ámbitos. Mantener el rombo razonablemente equilibrado es simplemente una cuestión de... ¡administrar el tiempo! Bajo esta premisa, es inaceptable por ejemplo que los directivos y gerentes de las PyMEs argumenten que el principal motivo para no tomar determinado curso de capacitación, no sea el económico, sino la falta de tiempo, por ejemplo.

Gestionar adecuadamente el tiempo es fundamental para ser efectivos y a partir de esta efectividad ser felices.

Una primera propuesta para gestionar el tiempo es el modelo de los cuatro demandantes de tiempo que se basa en que, de manera general, todas las personas tenemos cuatro grandes demandantes de nuestro tiempo: la familia, la comunidad, el trabajo y nosotros mismos, como se puede observar en el siguiente esquema:



Fuente: Rabouin, 2008.



La herramienta es útil al momento de evaluar cómo estamos distribuyendo nuestro tiempo entre los cuatro demandantes principales:

- a) **Familia:** sin duda que la familia es una gran demandante de tiempo; pareja, hijos, padres, hermanos, abuelo, tíos o primos reclaman nuestro tiempo.
- b) **Personal:** todos necesitamos de nuestro propio tiempo; cuando menos lo elemental para descansar, comer y cumplir con nuestras funciones básicas primarias. Pero además necesitamos tiempo para nuestras reflexiones, para cuidar nuestra salud o para gratificarnos.
- c) **Trabajo:** para todos, este ámbito se ha convertido en el gran demandante de tiempo; no importa si somos empleados o empresarios, no importa si somos ejecutivos u obreros, a todo nivel el trabajo acapara la mayor cantidad de nuestro tiempo
- d) **Comunidad:** finalmente, dado nuestro carácter gregario, somos individuos sociales, por lo que la comunidad de una u otra forma aparece en nuestras agendas, de la forma más sutil y menos profunda, como pueden ser los compromisos sociales o a través de demandas más fuertes, como pueden ser nuestra militancia política o nuestra colaboración con entidades sociales.

La demanda es mucha y la oferta es imposible de incrementar; son 24 horas al día para distribuir entre estos cuatro feroces demandantes de tiempo. Así que lograr el equilibrio asignando la cantidad suficiente para cada ámbito se torna una tarea difícil, pero no imposible de lograr.

En principio, debemos de cuidar el no otorgar tiempo en exceso a cualquiera de los ámbitos para no caer en los extremos y presentar alguna de las siguientes patologías, de las cuales se presentan síntomas y que son sin duda un factor de desequilibrio del rombo donde se relacionaron los resultados, las relaciones con los otros, la calidad de vida y los aprendizajes.

Las siguientes patologías evidentemente reflejan un mal manejo del tiempo y se pueden dividir en dos grandes grupos: las fuertes o agudas, donde, tres de los cuadrantes dejan de ser atendidos, y las débiles o combinadas, donde se pone foco en dos de los cuadrantes, descuidando los dos restantes.



Entre las llamadas patologías fuertes o agudas se encuentran: los hedonistas, los frustrados, los idealistas y los *workaholics*:

1. **Hedonistas:** son aquellas personas que prácticamente dejan de atender los cuadrantes vinculados a la familia, la comunidad y el trabajo, y se concentran en ellos mismos. Es decir, dedican tiempo en exceso a su persona.
2. **Frustrados:** son aquellas personas que inmolan sus vidas al servicio de su familia, es decir, renuncian prácticamente a todo lo que no sea este cuadrante, poniendo en el centro de su vida la familia, lo que los lleva en muchas ocasiones a una profunda frustración personal, ya que normalmente no alcanzan sus propias metas personales o profesionales y viven bastante aislados de la comunidad.
3. **Idealistas:** son los individuos que dedican su mayor tiempo a la comunidad, olvidando prácticamente, los otros cuadrantes. Son personas que suelen tener un fuerte compromiso político e ideológico y que por dichos ideales postergan su trabajo, su propio tiempo y a su familia.
4. **Workaholics:** en este caso, el individuo centra su vida en el trabajo, y todo lo demás queda absolutamente relegado. Esta patología es la más común de presentarse entre los directivos o gerentes de las PYME dado el supuesto de que para estar en ese nivel y buscar ser efectivo se debe ser “adicto al trabajo”.

Entre las patologías débiles o combinadas se encuentran los individualistas, las personas públicas, las personas sociales, los retraídos, los consumidos y los adolescentes.

1. **Individualistas:** son las personas que concentran su tiempo en el trabajo y en lo personal; a veces se los confunde con los *workaholics* pero, a diferencia de estos, los individualistas sí dedican tiempo a ellos mismos. En general, son personas muy egoístas, que entablan relaciones muy agresivas con los demás.
2. **Personas públicas:** son personas que focalizan su atención en el trabajo y en lo comunitario o social, aunque en general no lo hacen desde la mejor perspectiva de lo comunitario, es decir, son muy sociables, les gustan las reuniones y son muy hábiles para el *networking* (las relaciones con interés profesional).



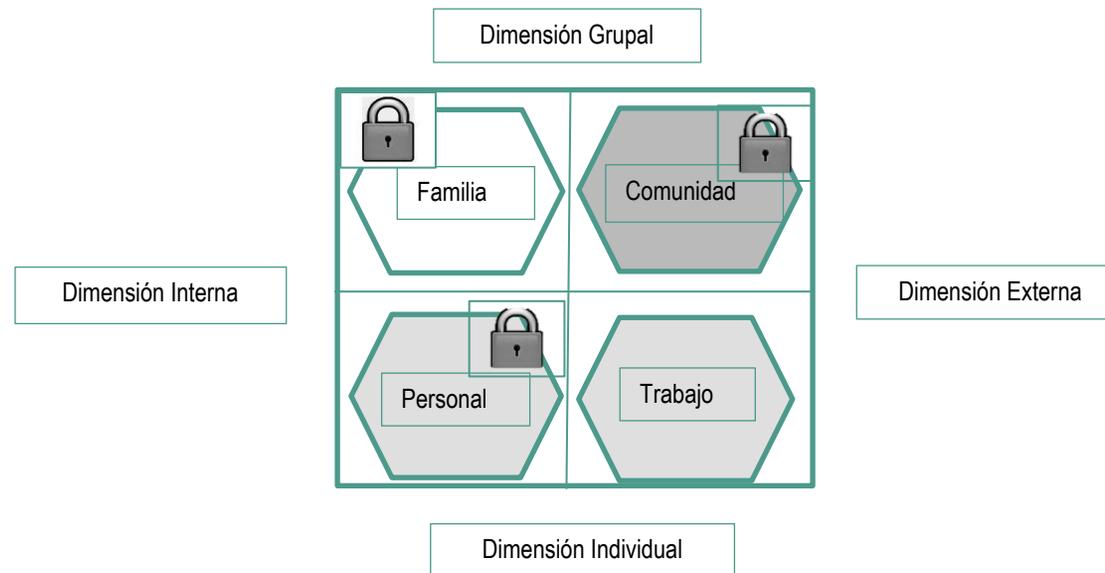
3. **Sociales:** son los individuos que cierran la dimensión personal y el trabajo para concentrarse en la familia y en la comunidad. Viven preocupados por su entorno y fundamentalmente de lo que la gente opina y dice de ellos.
4. **Retraídos:** son aquellas personas que se cierran en su dimensión personal y su familia, descuidando su entorno y su trabajo, lo que los lleva a no ser exitosos profesionalmente.
5. **Consumidos:** son los individuos cuyo tiempo es absorbido por sus familias y su trabajo, y no cuentan con tiempo para nada más. En general son muy miedosos y viven con ciertos niveles de frustración, ya que les parece que ni la familia ni la empresa les reconoce sus esfuerzos.
6. **Adolescentes:** son aquellas personas que piensan solamente en sí mismas, por tanto, dedican mucho tiempo a lo personal y a sus relaciones con el entorno, su comunidad, lo que las hace comportarse en general muy inmaduramente, de ahí su nombre.

La patología de mayor frecuencia entre los directivos o gerentes de la PyME es la adicción al trabajo o *workaholics*. Esto por dedicarle tiempo al trabajo en exceso, haciendo de éste casi una obsesión y la razón de su vida. Tanto que la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera la adicción al trabajo como una enfermedad grave de difícil cura.



En la siguiente figura se muestra cómo la familia, la comunidad y lo personal quedan bloqueados por priorizar el trabajo.

La patología de mayor riesgo para los ejecutivos: *workaholics*



Fuente: Rabouin, 2008.

Las características principales de los *workaholics* y los riesgos de esta enfermedad son las siguientes:

- ✓ Centran su vida alrededor del trabajo
- ✓ Dedicar gran cantidad de horas al trabajo
- ✓ Se llevan trabajo a casa de noche y los fines de semana
- ✓ Odian tomarse vacaciones
- ✓ Inducen a los demás a ser como ellos



Riesgos para los *workaholics*:

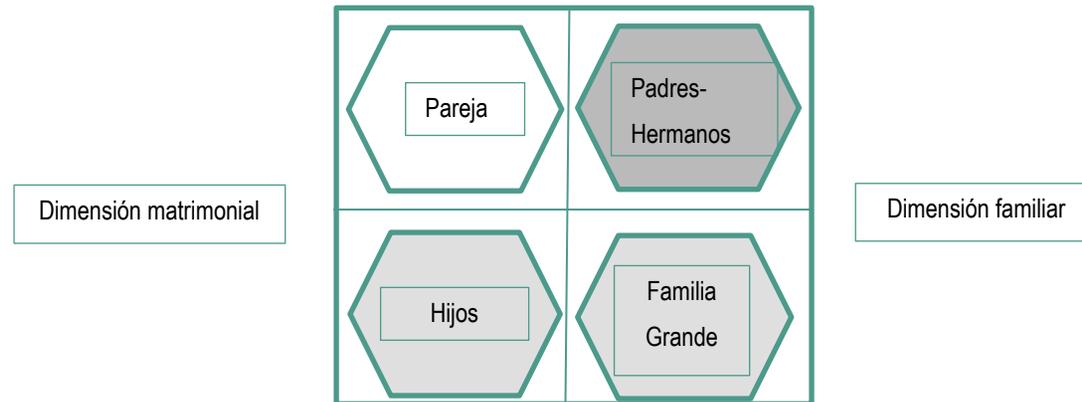
- ✓ Estrés laboral
- ✓ Síndrome de *burn out* o del quemado: también llamado síndrome de agotamiento profesional, es una sensación de cansancio general y desgaste emocional
- ✓ Problemas varios de salud
- ✓ Altas posibilidades de divorcio y peleas conyugales
- ✓ Alejamiento progresivo de los hijos
- ✓ Alejamiento de amigos y seres queridos

Una vez vistos los extremos en los que puede caer el directivo o gerente de una PyME al dedicar tiempo en exceso a determinado demandante de tiempo, ahora es importante conocer cómo gestionar el tiempo familiar, el tiempo comunitario, el tiempo personal y el tiempo del trabajo.

El tiempo familiar, según corresponda, se puede dividir en el dedicado a la pareja; a los hijos; a los padres y hermanos y a la familia grande.



Cómo gestionar el tiempo familiar



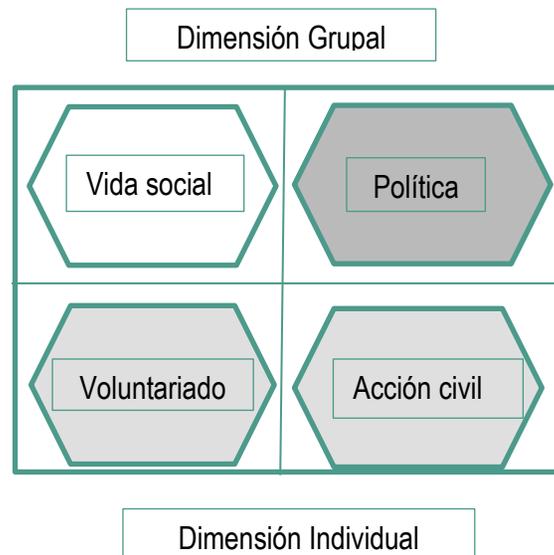
Fuente: Rabouin, 2008.

- Pareja:** en general, se piensa que el tiempo que se destina al núcleo familiar en su conjunto es suficiente y de calidad para cada componente; sin embargo, no es así, las relaciones son siempre personales, por lo que se debe cuidar el tiempo que se destina a la pareja en particular.
- Hijos:** puede variar con la edad, pero los hijos reclaman un tiempo propio también, de exclusividad; no alcanza con los tiempos familiares. Si son varios, la situación se complica aún más, ya que se debe multiplicar esos tiempos necesarios por cada uno de los hijos.
- Padres y hermanos:** es tanta la escasez de tiempo, es tanto el tiempo dedicado al trabajo, son tantas las distancias en las grandes ciudades, que poco a poco se va generando una distancia más amplia con esos familiares tan importantes y que seguramente también demandarán tiempo necesario para mantener la unión familiar.
- Familia grande:** por familia grande entendemos el resto de nuestra familia: abuelos, tíos. Habría que ver entonces cuál es el tiempo que hay en nuestras apretadas agendas para estos seres humanos, con los cuales hemos transitado parte importante de nuestra historia.



El tiempo comunitario se puede dividir en vida social; política; acción civil y voluntariado.

Cómo gestionar el tiempo comunitario



Fuente: Rabouin, 2008.

- a) **Vida social:** todos tenemos, en mayor o menor medida, una cierta vida social, la cual puede darse en obligaciones laborales o no, y puede ser originada por una diversidad de hechos, vinculados a nosotros mismos o a nuestras parejas o hijos. Lo cierto es que esta actividad ocupa una parte de nuestra agenda.
- b) **Política:** lo llamativo es que se prescinde de esta actividad, se la deja en manos de terceros y después se critica por lo mal manejado que está el Estado; esto es algo que debe ser replanteado, más allá de que está claro que esta es una actividad altamente demandante de tiempo.

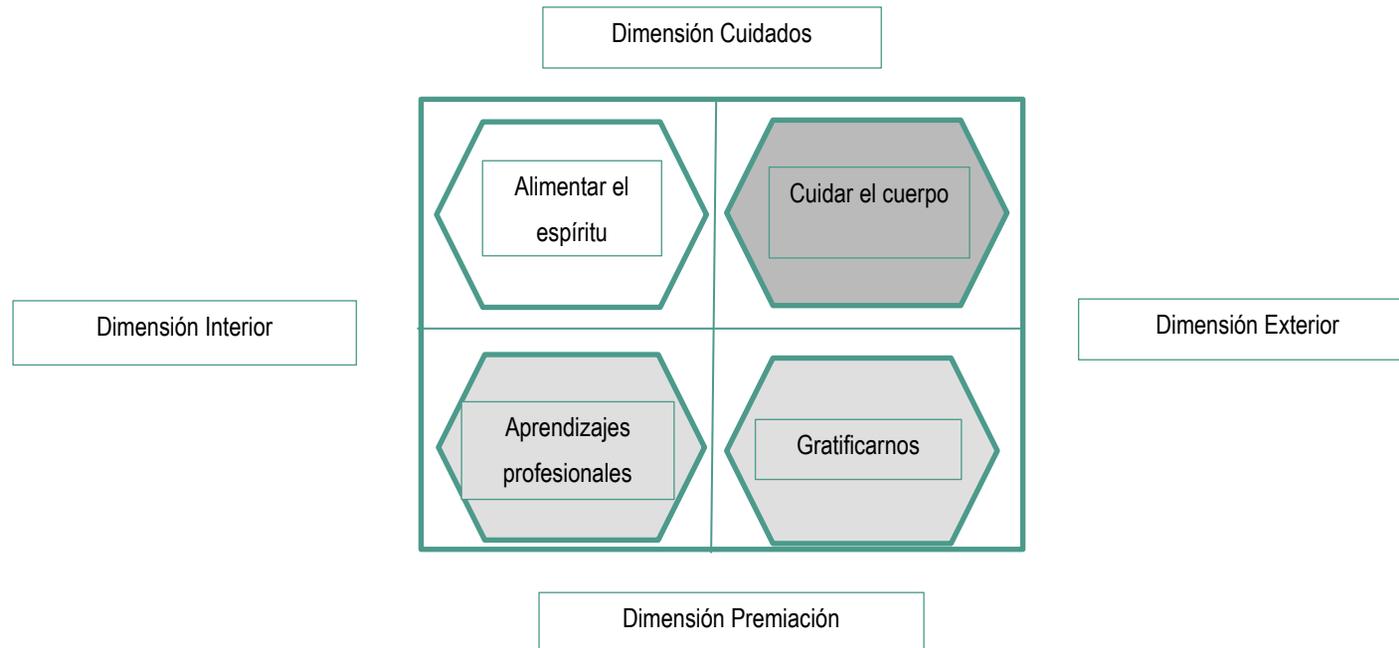


- c) **Acción civil:** existen una gran cantidad de causas que pueden movilizar a los seres humanos: lo medioambiental, los derechos humanos, los grupos de consumidores, los derechos civiles, la seguridad y muchas otras cosas más que pueden interesarnos.
- d) **Voluntariado:** finalmente, está la posibilidad de involucrarse en ayuda social a través del voluntariado. Son tantas las necesidades de la gente, que cualquier cosa que uno pueda hacer es una gran ayuda.

El tiempo personal, del que todo directivo o gerente de una PyME no puede prescindir, se puede fraccionar en el que se emplea para alimentar el espíritu; para cuidar el cuerpo; para gratificarnos y para aprendizajes profesionales.



Cómo gestionar el tiempo personal



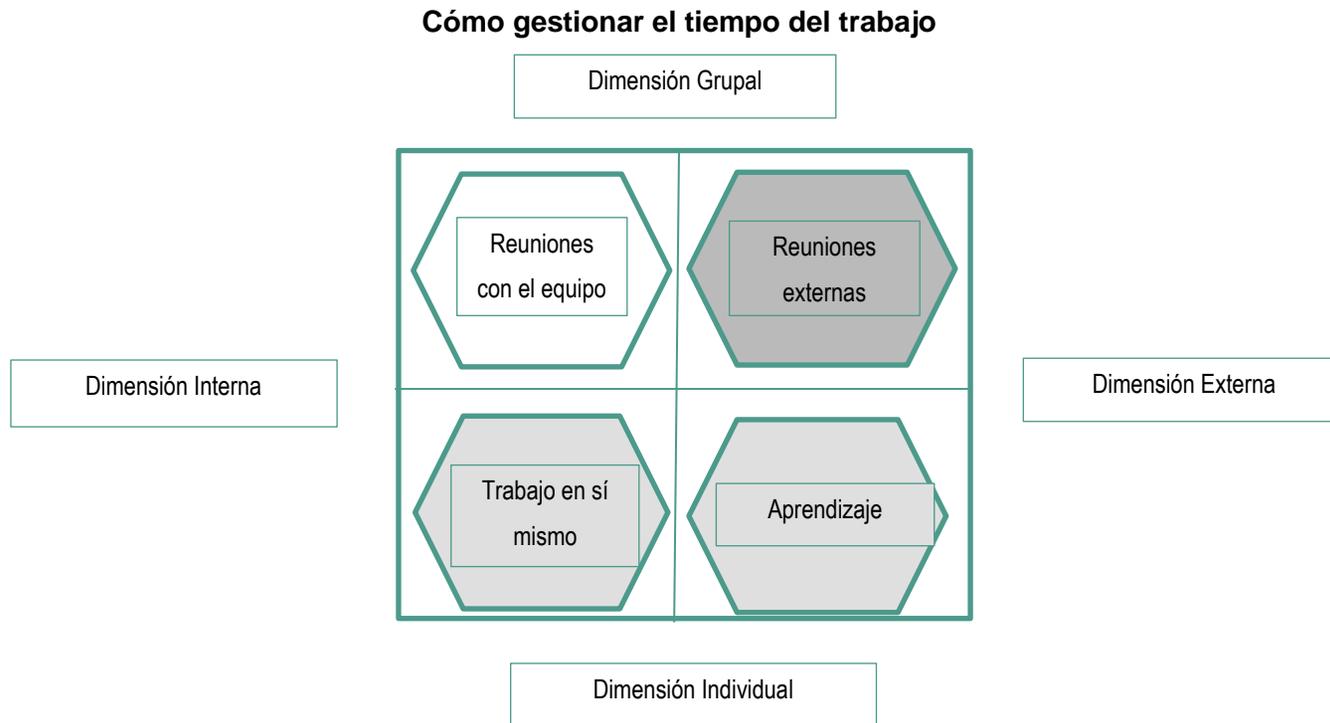
Fuente: Rabouin, 2008.

- a) **Alimentar el espíritu:** hay un “yo espiritual” que, de acuerdo con las creencias o necesidades particulares se debe alimentar y desarrollar; las formas son variadas. Si la persona profesa una fe religiosa, el tiempo que destine al culto, ya sea en la iglesia o el templo, o en su propio hogar, es tiempo dedicado al espíritu. Si la persona es agnóstica o atea, igual puede desarrollar su espíritu, leyendo filosofía y meditando sobre sí mismo;



- b) **Cuidar el cuerpo:** cada persona es como una sociedad anónima, que vende sus servicios profesionales, pero para poder hacerlo hay una condición ineludible: estar sanos. El cuerpo y la mente deben estar bien, por tanto, se debe invertir tiempo en mantener el cuerpo y la mente lo más sanos posible.
- c) **Gratificarnos:** no todo pueden ser obligaciones; se necesita un espacio para hacer aquellas cosas que nos gustan: leer, practicar algún deporte, escuchar nuestra música favorita, ver películas, en fin, aquello que se pueda tomar como una verdadera gratificación.
- d) **Aprendizaje:** finalmente, es necesario asegurarse de tener un tiempo para la meditación y reflexión, en donde seguramente se obtendrán mejores y mayores aprendizajes.

Para el propósito de este curso, el tiempo del trabajo se ha pensado desde la perspectiva del directivo o gerente de una PyME y, por tanto, se divide en cuatro grandes destinatarios del tiempo: trabajo en sí mismo; reuniones con el equipo; reuniones externas y aprendizaje.



Fuente: Rabouin, 2008.

- a) **Trabajo en sí mismo:** indudablemente, una parte del tiempo debe destinarse al trabajo que necesita realizarse de forma directa. Actividades que no se pueden delegar o encargar a otra persona.
- b) **Reuniones con el equipo:** este tiempo es muy importante para los directivos o gerentes, especialmente si coincidimos con Drucker en que “la misión fundamental del *management* es coordinar a la gente hacia objetivos y valores comunes”. Ahora bien, este tiempo se divide en dos grandes rubros: el tiempo colectivo y el tiempo individual. El tiempo colectivo son las reuniones con todo el grupo o con más de un colaborador en simultáneo, y sin duda es un tiempo valioso, es el tiempo del trabajo compartido, de confrontar ideas, de lograr transformar al grupo en un equipo real. Por otra parte, está el otro tiempo, individual y privado, el que los colaboradores más



valoran y más esperan. Esta suerte de dedicación exclusiva es algo que nosotros también deberíamos procurar, porque es cuando llegaremos a los aspectos más profundos de las personas, a establecer una verdadera comunicación.

- c) **Reuniones externas:** seguramente se tiene en claro este punto. Cuando de clientes se trata –y la gente comercial tiene esto más que claro–, el tema es que ellos son, o al menos deberían ser, la obsesión de todos dentro de la compañía, por tanto, la práctica de que la gente de finanzas o sistemas o recursos humanos tenga contactos frecuentes con los clientes debería ser parte de la cultura de las organizaciones.
- d) **Aprendizajes profesionales:** todos sabemos que nos encontramos en un punto de la historia donde el conocimiento es central; se habla de organizaciones que aprenden, del valor del *know how* y de la sociedad del conocimiento; todo alrededor es un desafío constante, y ante todo lo hecho sólo queda la sensación de que todo está por hacerse.

Claves para manejar adecuadamente el tiempo en el trabajo

Detectar las causas organizacionales de las pérdidas de tiempo

- ✓ Faltantes de personal
- ✓ Imprevisión ante crisis recurrentes
- ✓ Falta de información o información errónea

Analizar la forma en que está manejando las reuniones

- ✓ Planificación inadecuada
- ✓ Ausencia de agenda
- ✓ Horario de inicio y finalización
- ✓ Inclusión de temas fuera de la agenda
- ✓ Ampliar la lista de invitados

Crear agendas corporativas respetadas sí o sí

- ✓ Tiempo para reuniones no planificadas con la gerencia general

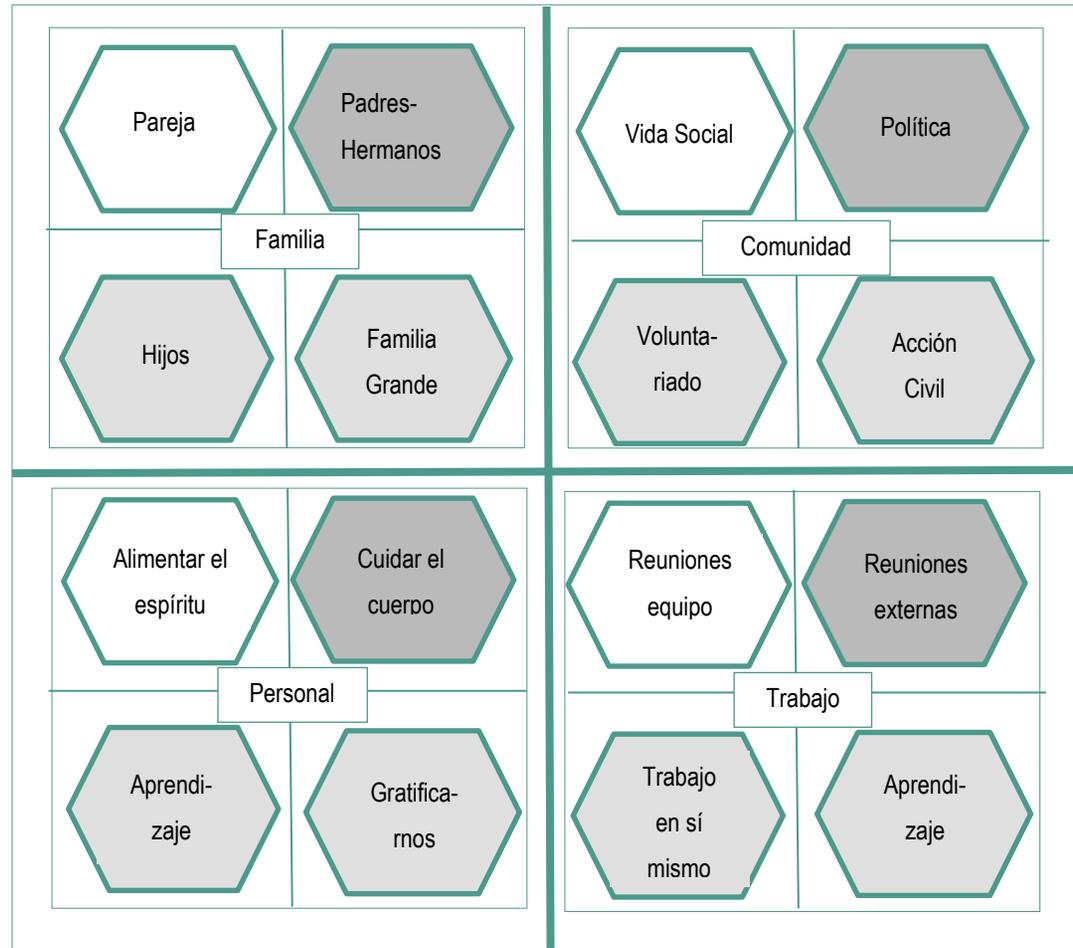


- ✓ Tiempos específicos para almuerzo
- ✓ Tiempos específicos para visitas externas
- ✓ Tiempos específicos para las reuniones de gerentes y jefes
- ✓ Tiempos específicos para los diversos comités

Ahora bien, el modelo de los cuatro demandantes de tiempo puede ser útil para realizar un diagnóstico y un plan para mejorar en cuanto a la administración del tiempo entre los demandantes de tiempo que plantea el modelo. La propuesta es utilizar los mismos cuadrantes y definirlos con precisión, trazando una línea que muestre cuál es la cobertura que estamos haciendo de cada uno de ellos; para ello es bueno superponer los cuatro subcuadrantes bajo este esquema.



Cómo utilizar el modelo

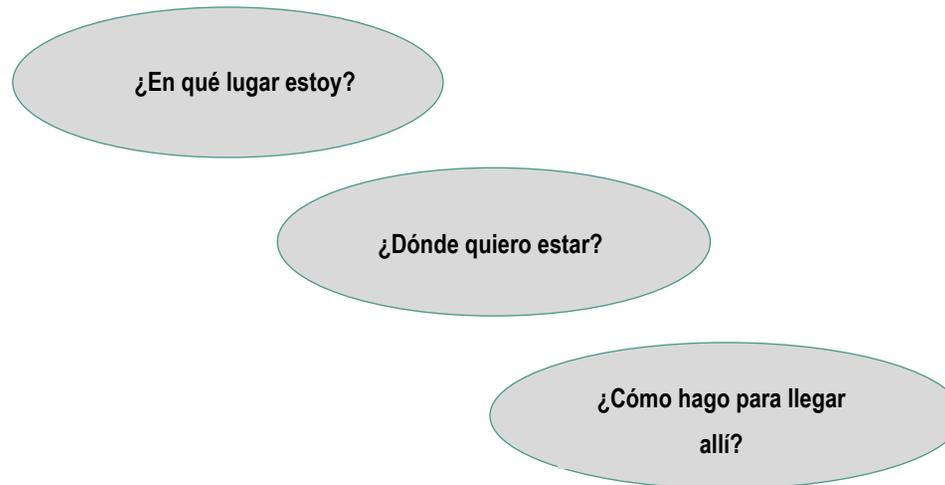


Fuente: Rabouin, 2008.



Después se puede seguir el siguiente esquema de preguntas para cada subcuadrante:

Esquema de preguntas



Fuente: Rabouin, 2008.

Las respuestas serán los insumos para el diagnóstico, los objetivos y las estrategias de un eventual plan de mejora de la administración del tiempo entre el tiempo familiar, el tiempo comunitario, el tiempo personal y el tiempo del trabajo.



2.2.2. Claves para manejar adecuadamente el tiempo



Checklist
Fuente: [Pixabay](#)

- ✓ Llevar una agenda estricta. Respetar los tiempos y las actividades marcadas en la agenda y pedir a los colaboradores que hagan lo propio.
- ✓ Ser realista en los tiempos estimados. No pretender tener reuniones de 30 minutos para asuntos complicados y que seguramente serán de más tiempo.
- ✓ Estar alerta con los ladrones de tiempo. Correo, redes sociales y mensajería instantánea, por ejemplo.
- ✓ Aprender a utilizar los duplicadores de tiempo. Ir a correr por una hora con la pareja o un familiar, podría cargar una hora a “cuidar el cuerpo” y una hora dedicada a la pareja, a los hijos, al papá o a la mamá, según sea el caso. Si se disfruta correr, podría agregar una hora al subcuadrante de gratificaciones. Así, de una hora se habrán obtenido tres horas de aplicación de tiempo.
- ✓ Llevar un control del tiempo. A veces el tiempo “pasa volando” por no llevar un control del mismo.
- ✓ Aprender a decir **NO**



2.2.3. Gestión de conflictos

Antes se había planteado que todo directivo o gerente de una PyME debería saber cómo resolver problemas de carácter general. Ahora se abordarán formas de resolver problemas entre las personas, los conflictos.

Un ejemplo de este tipo de problemas o conflictos es:

La rivalidad que suele darse entre distintas áreas o departamentos de la empresa, como pueden ser el área de ventas y marketing. Esto es, entre el presente y el futuro de la PyME. Ventas presiona a marketing para tener el producto a tiempo, sin detenerse en sutilezas o frivolidades sobre el mismo. Marketing, por el contrario, ajeno muchas veces a los problemas del día con día con los clientes, trabaja con ideas que los de ventas considerarán utópicas o irreales. En otras empresas, los departamentos de Producción suelen tender a pensar cómo afecta un nuevo diseño a los costos a corto plazo, y no llegan a ver los beneficios tan a largo plazo como las áreas de Diseño o Nuevos productos. Ahí están plantados dos ejemplos de lo que llamaremos conflicto.

Coser (1961), sociólogo estadounidense, a finales de los años cincuenta, introdujo el concepto de **conflicto** en la sociología al definirlo como lucha sobre valores y aspiraciones para gozar de una posición, poder y recursos, en la que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales. Por su parte, Cross, Beck y Names (1979), lo definen como discrepancias entre dos o más personas. Un conflicto es un proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses. Un conflicto se produce siempre que se dan actividades incompatibles. Un acto incompatible con otro se opone, se interpone o afecta, o de algún modo, hace que el primero sea menos probable o menos eficaz.



Un conflicto, en resumen, es una lucha expresa o tácita entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos.

Las nuevas tendencias de la gestión de Recursos humanos apuestan por evitar cualquier tentación de esconder la cabeza; por el contrario, hoy se está buscando, cada vez más, que el director de Recursos humanos mantenga abiertos los conflictos como foco de estímulo y mejora.

Cuando analizamos los conflictos desde el punto de vista de la **cultura organizativa**, aparece *ipso facto* el **concepto de subcultura**, que podemos definir como una parte de los miembros de la organización que interactúan identificándose como un grupo distinto y diferenciado de la empresa. Desde este punto de vista, serían las subculturas las que originarían gran parte de los conflictos.

La propia organización debería integrar a las distintas subculturas para lograr la resolución de los mismos. Ante la existencia de conflictos, ¿cuál debe ser el papel que debemos desempeñar? Ante todo, se debe **identificar** la existencia de los mismos, así como realizar un análisis de urgencia para, posteriormente, actuar sobre ellos. Esta labor de prospección y detección de conflictos es una tarea extraordinariamente importante para la estrategia de la empresa. A manera de tradición, se han distinguido cinco tipos de conflictos: intrapersonal (dentro de uno mismo), interpersonal (entre personas), intragrupo (dentro de un grupo), intergrupos (entre grupos) e internacional (entre naciones). No obstante, para estar acordes con el propósito del curso, se distinguirán los siguientes tipos de conflicto:

- I. **Conflicto de procedimientos.** En una PyME excesivamente burocratizada, pueden surgir problemas con los procedimientos establecidos.
- II. **Conflictos de jerarquía.** Con frecuencia, los *puenteos* entre los subordinados y los responsables organizativos dan lugar a este tipo de conflictos jerárquicos o también llamados de autoridad.

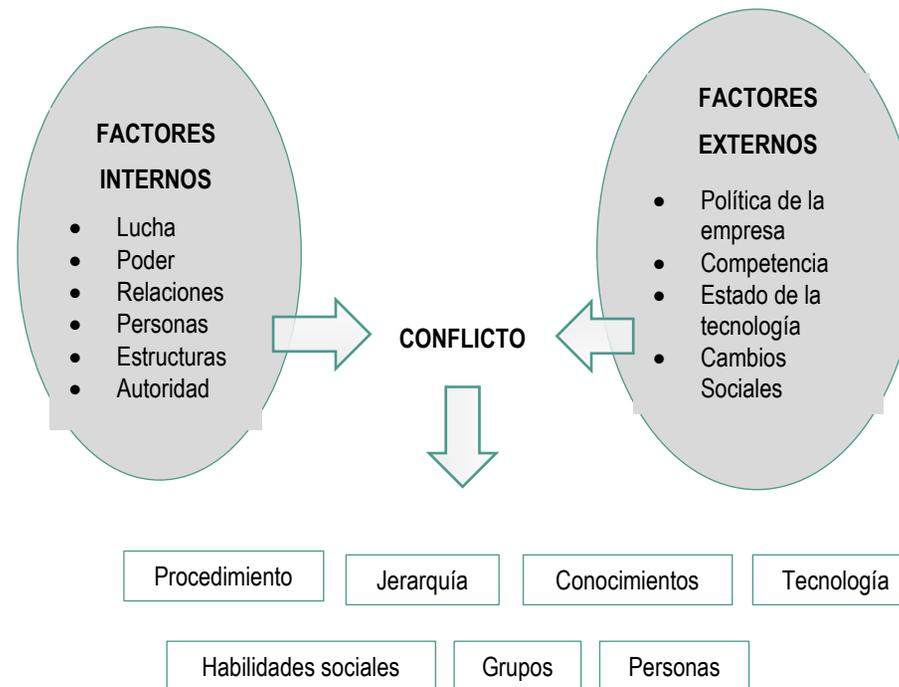


- III. **Conflictos de conocimientos.** Cuando las personas no cuentan con los conocimientos adecuados para desarrollar la tarea
- IV. **Conflictos tecnológicos.** La implantación de redes de cómputo internas (*intranets*) en la empresa, así como las sucesivas actualizaciones de los programas informáticos
- V. **Conflictos de habilidades sociales.** Las capacidades o habilidades sociales de los colaboradores son un factor esencial para una relación interpersonal fluida y positiva.
- VI. **Conflictos grupales.** Los equipos de trabajo, departamentos, grupos humanos, establecen también sus propias relaciones con el entorno.
- VII. **Conflictos personales.** Los individuos de la organización arrastran sus problemas vitales, que no deben ser ajenos a usted cuando se trata de detectar el conflicto.

Se debe conocer, además, el entorno que rodea a un conflicto, que puede ser de naturaleza interna, es decir, asociada a la persona, al individuo como ser humano; o de naturaleza externa, en función del contexto sociocultural del individuo y de la organización.



Los entornos en el origen de los conflictos



Fuente: Puchol y Ongallo, 2003.



A continuación, se describen los pasos que se plantean seguir para gestionar eficazmente un conflicto:

Evaluación	<ul style="list-style-type: none">- Tomarse tiempo para calmarse y evaluar la situación.- Reunir la información o la documentación apropiadas.- Valorar los puntos en los que se está o no dispuesto a ceder.- Valorar lo que quieren las partes en conflicto.- Determinar cuál debe ser en principio el comportamiento apropiado de la gestión del conflicto; respeto a la relación y respeto al entorno.
Aceptación	<ul style="list-style-type: none">- Escuchar lo que las partes tienen que decir.- Tratar de entender los diferentes puntos de vista que se planteen.
Actitud	<ul style="list-style-type: none">- Evitar recurrir a estereotipos y prejuicios.- Tratar de mantener la objetividad.- Mantenerse todo lo flexible y abierto que sea posible.
Acción	<ul style="list-style-type: none">- Controlar el lenguaje verbal y no verbal.- Observar cómo se comunican los demás, verbal y no verbalmente.- Atenerse a los problemas. No salirse por la tangente.- No prometer nada que no se pueda cumplir.- No presentar los temas en términos de ganar o perder.- Utilizar el comportamiento adecuado para manejar la situación conflictiva, y adaptar ese comportamiento a las nuevas circunstancias según se vaya desarrollando la transacción.
Análisis	<ul style="list-style-type: none">- Asegurar que se han planteado y considerado los intereses de todas las partes.- Resumir y aclarar las decisiones.- Revisar los procedimientos para llevar a la práctica cualquier cambio.

Fuente: Puchol y Ongallo, 2003.



Puchol y Ongallo (2003) recomiendan las siguientes estrategias y plantean algunas estrategias no recomendables en la resolución de conflictos de acuerdo con el tipo de conflicto del que se trate: procedimental, de jerarquía, de conocimientos, tecnológico, de habilidades sociales, grupal, o personal.

Tipos de conflicto y estrategias de resolución

CONFLICTOS	ESTRATEGIAS	
	Positivas	No recomendables
Procedimentales	<ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos del departamento por parte del responsable del mismo. Establecer manuales de procedimientos conocidos por todas las personas internas y externas del área o departamento. Hablar con las personas involucradas en el proceso por si pueden mejorar todo o parte del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la situación esperando “tiempos mejores”. Anunciar cambios en los procedimientos que sean percibidos como cambios a peor de los mismos. No informar de la implementación de los procesos, o hacerlo de una forma sesgada, inconveniente o tardía.
De jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> Informar, con el tiempo suficiente y a todos los colaboradores, de los cambios y los motivos genéricos para llevarlos a cabo. Mantener reuniones y encuentros bilaterales y multilaterales entre todos los niveles implicados en dicho conflicto. Centrarse en los hechos objetivos y obviar las actitudes personales o la intención de los 	<ul style="list-style-type: none"> Culpabilizar directamente a las personas Centrarse en las actitudes o en las causas del conflicto, en vez de buscar soluciones concretas. Esconder la situación a los mandos superiores: negar la realidad. Mantener la situación estructural, con el mismo organigrama y las mismas funciones, sin tan siquiera ninguna aclaración o “refresco” del



	<p>mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar los organigramas de la empresa o departamento. 	<p>mismo.</p>
De conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Investigar la carencia o el motivo que ha originado el conflicto. Buscar asesoramiento técnico externo al departamento o incluso a la empresa. Ubicar a las personas en puesto acorde con sus conocimientos. Potenciar la formación en todas sus vertientes: continua, a distancia, específica, externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Estigmatizar a los colaboradores directos, con expresiones del tipo “es que no te enteras”, “tu gente no tiene idea”, etcétera. Improvisar los cambios intradepartamentales, hasta que suene la flauta por casualidad. Prescindir de ayudas externas en un afán de que le problema no trascienda.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Analizar fríamente la magnitud del conflicto (¿Es para tanto?) así como sus causas y, sobre todo, consecuencias. Buscar alternativas rápidas y fiables (si bien no necesariamente definitivas) a la situación originada. Potenciar la creatividad para la solución de este tipo de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Demorar la toma de decisión y la resolución del conflicto. Analizar únicamente el aspecto técnico del problema, sin entrar en las secuelas humanas que pueda haber dejado entre los colaboradores. Bloquearse técnicamente hasta la solución del problema. Mantener paralizada la producción sin ningún atisbo de alternativa.
De habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> Saber esperar a los momentos de menos tensión entre los individuos para solucionar el conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una actitud beligerante o sancionadora para con las faltas de habilidades sociales. Aplicar sanciones o castigos.



	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar parte activa, y con objetividad, en la solución del problema. • Mostrar preocupación e interés hacia las partes del conflicto. • Adiestrar a los colaboradores en técnicas de mejora de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un mal ejemplo a los colaboradores, con falta de habilidades y esquemas de comunicación razonables.
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestar verbalmente la importancia que, para la empresa, tiene “la paz social” entre los distintos departamentos, áreas y personas. • Apelar al amor propio de cada unidad orgánica para la solución del problema. • Aportar información, datos, números que esclarezcan los argumentos para la solución del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar “la razón a los amotinados”. • Mantener, en aras de una paz mal entendida, actitudes de apoyo a unas partes más fuertes, en detrimento de otras menos fuertes o menos reivindicativas. • Potenciar la aparición de subculturas en la organización. • Negarse a facilitar información.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar las ideas, opiniones y sentimientos de los colaboradores. • Mantener una actitud de escucha, apertura y comprensión de los demás. • Potenciar los canales informales y personales de comunicación, así como los sistemas de comunicación ascendente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apelar a la responsabilidad e interés de la empresa. • Realizar promesas a largo plazo, o que no se van a poder cumplir. • Desviar el problema personal, derivando su origen hacia causas organizativas, obviando la naturaleza personal del mismo.

Fuente: Puchol y Ongallo, 2003.



2.2.4. Comportamiento en la gestión del conflicto

Respecto a la comunicación en el manejo de los conflictos (Blake y Mouton, 1962, citados por Puchol y Ongallo, 2003) identificaron inicialmente cinco tipos de comportamiento para la gestión de conflictos: competitivo, elusivo, transigente, colaborador y complaciente. De estos cinco tipos de comportamiento, varios teóricos del conflicto sostienen que la colaboración puede resultar muy efectiva para resolver las diferencias.

Estilos de comunicación que se producen en el manejo de los conflictos

Modo	Nivel de agresividad	Nivel de colaboración
Competitivo	Alto	Bajo
Transigente	Moderado	Moderado
Colaborador	Alto	Alto
Elusivo	Bajo	Bajo
complaciente	Bajo	Alto

Fuente: Blake y Mouton, 1962.

Cuando la gente no escucha, interrumpe constantemente o no hace caso de lo que se dice, se suelen producir interpretaciones erróneas, alienación y frustración. Considera que, en este caso, la comunicación interpersonal se sitúa en los niveles más bajos. Existen dos climas opuestos y describen sus efectos sobre la comunicación. Uno de ellos se define como defensivo y amenazador. Un **clima defensivo** se caracteriza porque la comunicación en él es evaluativa, controladora, estratégica, neutral, superior y cierta. El otro clima es el favorable, y crea un ambiente que lleva a la confianza mutua, a la sinceridad y a la colaboración. Al contrario de lo que ocurre en el ambiente defensivo, el favorable se caracteriza porque la comunicación en él es descriptiva, se centra en el problema, es espontánea, empática, igual y provisional.



El clima defensivo revela el tipo de ambiente característico de la competencia que impide que surja la confianza mutua necesaria para mantener eficazmente un conflicto. En cambio, el clima favorable es característico del tipo de entorno que requiere la colaboración, entorno que conduce a la mutua confianza.

Ejemplo:

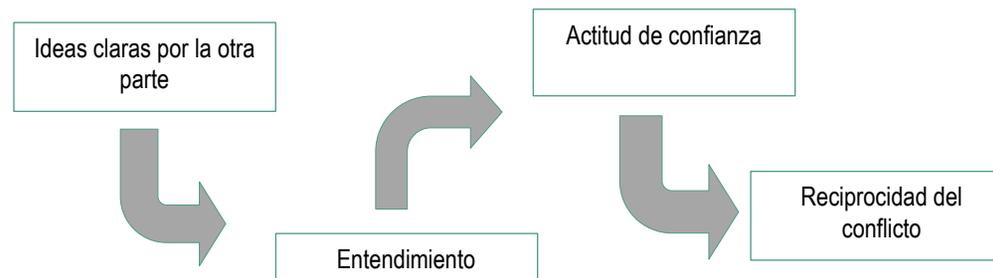
« (...) el directivo o gerente que dice a uno de sus colaboradores: “He observado que usted realizó doce llamadas telefónicas durante los dos últimos días”, está facilitando información concreta a la que el empleado podrá responder. Al evitar la generalización acusatoria (tal como: ¡Siempre está usted haciendo llamadas personales!), el directivo no coloca al empleado totalmente a la defensiva. Quizá el hacer llamadas personales es un hábito y, por tanto, constituye un problema. Pero también cabe la posibilidad de que existan ciertas circunstancias, como alguna enfermedad en la familia, que hayan dado lugar a tales actos. Al ser específico y concreto en vez de general y ambiguo, el directivo ha abierto los canales que pueden dar lugar a un intercambio productivo...»
(Puchol y Ongallo, 2003).



2.2.5. Comunicación en la gestión del conflicto

Como puede observarse en el ejemplo, el lenguaje incide de una forma importante en la transmisión de los mensajes y como tal, en la resolución de los conflictos. La definición denotativa, o definición que da el diccionario de una palabra, suele ser clara y fácilmente comprensible. Por ejemplo, el vicepresidente le dice a uno de sus directores: “Necesito el informe el próximo lunes”. Si esta frase se dice el miércoles, el director sabe que cuenta con cinco días para presentar el informe a su jefe.

Tipos de comunicación en la gestión del conflicto



Fuente: Puchol y Ongallo, 2003.

Las palabras pueden tener una gran carga emocional cuando aluden a problemas actuales o a temas especialmente controvertidos. Las **tácticas semánticas** no son más que una parte de la comunicación. La sintaxis, o el modo de frases u oraciones con dichas palabras, también afectan a la capacidad de gestionar un conflicto de forma productiva.

- a) **Frases amenazadoras:** El uso de amenazas no es más que un ejemplo de tales frases. Las amenazas pueden ser directas, como la contenida en la frase: “Si no cumples con la fecha límite, estás despedido”. En otros casos, puede tratarse de una amenaza velada, como ocurre en el siguiente ejemplo: “A la empresa no le gustan las personas que no quieren viajar”.



- b) **Bromas hostiles y sarcasmo:** En marcado contraste con el uso directo de amenazas, el uso de bromas hostiles y de sarcasmos representa una táctica insidiosa para oponerse y criticar a otras personas. Un mando intermedio, por ejemplo, dice a su jefe de departamento: “Me molesta que decidiera poner en práctica estas normas sin consultar con nosotros”. El jefe de departamento responde: “Vamos Laura, no te pongas tan nerviosa por un par de cambios sin importancia en el procedimiento. Ya tienes bastantes cosas importantes de qué preocuparte”. Al bromear con Laura sobre la relativa importancia de los cambios en el procedimiento, el jefe de departamento trata de defender sus actos, restando importancia a la preocupación del gerente.
- c) **Preguntas hostiles:** Cuando las personas utilizan preguntas para acusar o buscar defectos al comportamiento de la otra parte, dichos actos también darán lugar, probablemente, a posturas defensivas. Por ejemplo, cuando la dirección no aprueba lo que los colaboradores consideran un aumento salarial justo, equivalente al índice de inflación económica, un representante sindical podría considerar razonable el preguntar al representante de la dirección: ¿Es que no le preocupa en absoluto la calidad de vida de sus colaboradores?

Obstáculos de carácter semántico en la comunicación

- a) **La jerga:** La diferencia entre esta jerga y el mal uso no intencionado de palabras estriba en que el comunicador conoce en este caso el efecto que produce. Así, por ejemplo, el supervisor que, como respuesta a la petición de un informe por parte de un compañero, responde: No te pienses que vas a tener el informe para el viernes, está retando a su compañero a través del lenguaje que emplea. Intencionadamente transmite un mensaje negativo, algo que no hubiera ocurrido si hubiera.
- b) **El uso de estereotipos:** Aunque una parte normal e incluso valiosa del proceso de codificación de información consista en intentar clasificar por categorías la información y las personas, durante el proceso de adscripción o exclusión de ciertas características a grupos de personas, podemos cometer errores de comisión y omisión. Por ejemplo, un director de personal propone que la nueva política de contratación de la empresa refleje la diversidad étnica y la igualdad de los sexos en la organización. Su plan puede tropezar con comentarios estereotipados.



- c) **Las expresiones automáticas:** Albert Mehrabian identifica tres tipos de expresiones automáticas que pueden actuar como barreras para una comunicación descriptiva: frases de relleno, muletillas y pausas.
- d) **Las frases de relleno** son palabras o locuciones innecesarias desde el punto de vista lingüístico con respecto al contenido del mensaje (como hum, bueno, bien, ¿sabes?, esto...) y que sirven para minimizar la asociación del orador con el mensaje disminuyendo su impacto.
- e) **Las muletillas**, aunque en ocasiones parecen apropiadas, cuando las personas añaden una coletilla a sus opiniones.
- f) **Las pausas al hablar.** Claro está que una pausa para pensar, como cuando alguien dice: Hmmm... Déjame pensar unos minutos lo que propones, parece apropiada. En cambio, cuando las personas se sirven de pausas para dar a entender que no quieren seguir discutiendo un cierto tema, esta estrategia transmite incertidumbre y ambigüedad.

Hay varias formas erróneas de gestionar un conflicto que, aunque parezcan una salida a los mismos, resultan estrategias contraproducentes. Dos de éstas se explican a continuación:

1. **Una estrategia inadecuada**, recomendable sólo en algunos casos, puede ser la elusión del mismo. A veces, una retirada a tiempo es una victoria. Pero las causas que lo originaron siguen ahí, con lo que, tarde o temprano llamarán a la puerta demandando una pronta resolución. Omitir los problemas temporalmente puede ser una estrategia, pero no resultará eficaz hacerlo. Tarde que temprano resultará contraproducente.
2. Otra estrategia puede ser la denominada **resistencia pacífica**, que no es más que convivir, coexistir con el problema, aunque esto puede llevarle a tolerar el conflicto y no a solucionarlo. De nuevo, se trataría de poner paños calientes en el proceso. Por otro lado, lo más razonable es hacer frente a los conflictos de la mejor manera, es decir, con un método y la mejor disposición para hacerlo. Partir de la premisa de que resolver los conflictos presentes en una PYME, traerá consigo aprendizaje individual y organizacional.



2.3. Habilidades directivas grupales

2.3.1. Dinámica de grupos

La paradoja del hombre moderno es que solo cuando el individuo se une a sus compañeros en grupos y organizaciones pueden esperar controlar las fuerzas políticas, económicas y sociales que amenazan su libertad.

¿Por qué tantas organizaciones tienen dificultades para formar grupos de trabajo eficaces, como los interdisciplinarios?

Una razón es que el personal y la administración carecen de valores comunes.

Otro impedimento notable para alcanzar la eficacia en los grupos es la falta de habilidades de liderazgo.

(Dumaine, 1989, citado por Hersey, Blanchar, Jhonson y Dávila, 1998) describe cinco especies en el reino de los equipos:



Equipo de trabajo
Fuente: Pixabay

1. **Equipos de solución de problemas:** Atacan el problema y se disuelven.
2. **Equipos Administrativos:** Coordinan el trabajo a partir de diferentes funciones.
3. **Equipos de trabajo:** Incluyendo las especies más evolucionadas, los *equipos autoadministradores*, hacen el trabajo diario.
4. **Equipos virtuales:** Se sirven de las comunicaciones avanzadas para intercambiar ideas y funciones.
5. **Círculos de calidad:** Consiste en trabajadores y supervisores que se reúnen periódicamente para ocuparse de los problemas. Es posible que esta especie esté en vías de extinción.

Por otro lado, ofrece cuatro lineamientos para el mejor uso de los equipos:

1. **Use el equipo adecuado para el trabajo:** Por ejemplo, los equipos de solución de problemas deben disolverse cuando han cumplido su cometido.



2. **Forme una jerarquía de equipos:** Debe haber una estructura organizacional de los equipos para facilitar la coordinación y la comunicación.
3. **Fomente la confianza:** Por ejemplo, no puede elevar el espíritu del equipo si su tarea es eliminar el puesto de sus miembros.
4. **Ocúpese de los aspectos de la gente:** Hay que realizar una considerable inversión al formar y mantener los equipos para que funcionen.

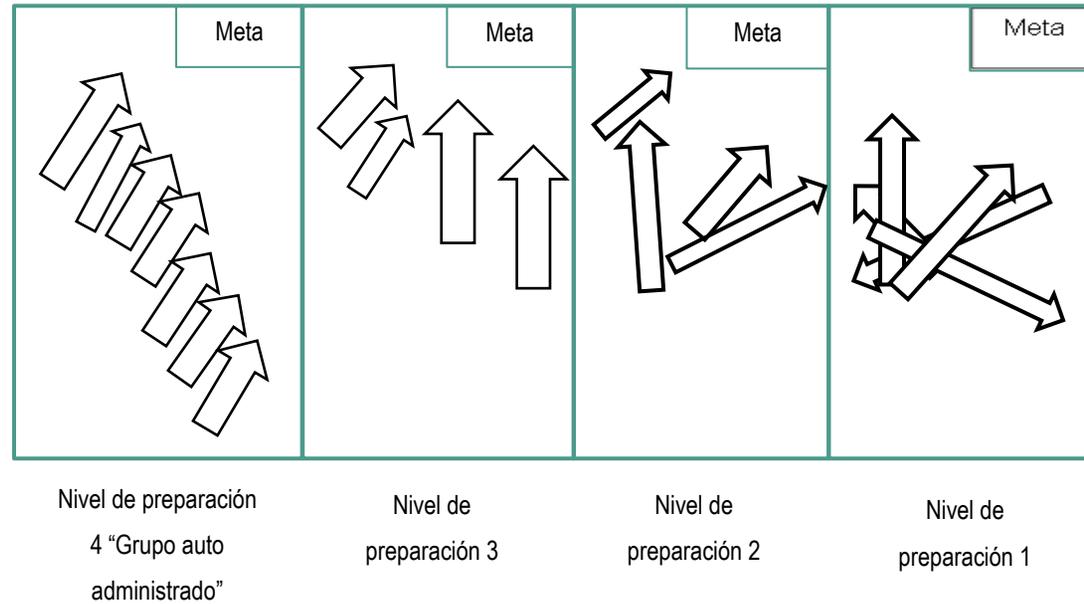
El grupo consiste en dos o más individuos que interactúan y cuya existencia (la existencia del grupo como grupo) es necesaria para satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros.

Hay que tener un punto importante, que la satisfacción de las necesidades de cada miembro puede ser diferente, este el ingrediente que le falta a la mayor parte de las definiciones.

Por ejemplo, pensemos en un grupo de tres personas con necesidades muy distintas. Una pudo haberse unido al grupo por su necesidad de poder; otra, porque quiere tratar a otros, pues tiene una necesidad social; la tercera ingresó al grupo por su necesidad de estatus, de autoestima. Estos miembros no tienen por fuerza necesidades, metas, propósitos comunes; la clave es que la satisfacción al menos en parte, de sus necesidades depende de alcanzar las metas de grupo.



Preparación del grupo “Del caos a la autoadministración”



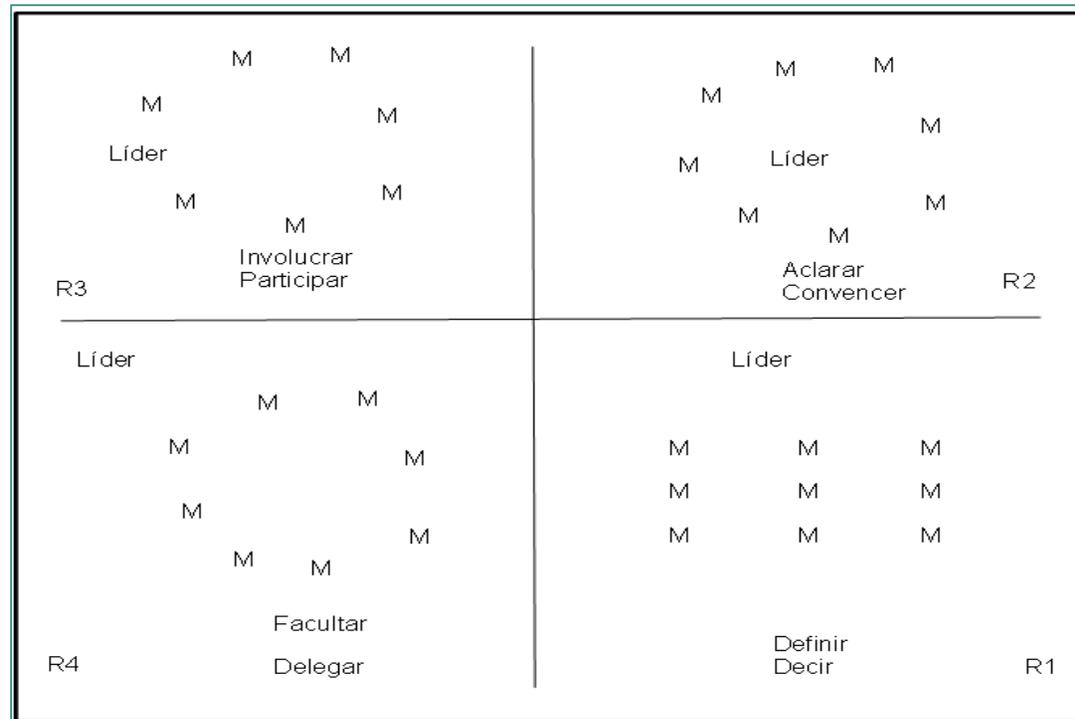
Fuente: Hersey, Blanchar, Jhonson y Dávila, 1998.



2.3.2. Liderazgo en el grupo

El grupo sin objetivos más definidos carece de lineamientos para la conducta de sus miembros; para que sea productivo, debe tener metas que todos los participantes entiendan.

Liderazgo de grupo. La función situacional del líder



Fuente: Hersey, Blanchar, Jhonson y Dávila, 1998.



En el anterior esquema se ilustra la convergencia de las metas de los miembros de grupos en los cuatro niveles básicos de preparación del Liderazgo Situacional. En el nivel 1 que llamamos “caos” no hay convergencia, las metas de los miembros son muy distintas y a menudo opuestas. Después, cuando pasa por los niveles 2 y 3, en el nivel 4 se convierte en un “grupo autodirigido”, capaz y dispuesto a trabajar con poca supervisión externa.

La función del Líder cambia a lo largo de este proceso de desarrollo. Se tomará de ejemplo el esquema anterior, los miembros del grupo están simbolizados con la letra M, En el nivel 1 de preparación, la función del líder consiste en definir y estructurar, y se encuentra fuera del grupo. Cuando el grupo está en el nivel 2, la función del líder es la de aclarar, como lo ilustra el hecho de que se halle en el centro. En el nivel 3, su función es la de involucrar y brindar apoyo, por eso aparece como parte del círculo. En fin, en el nivel 4, el líder está de nuevo fuera del grupo, desde donde faculta y provee los recursos necesarios, pero su relación con los miembros ha cambiado.

¿Cuál es la diferencia entre grupos y organizaciones?

La definición de organización reza que es el grupo con metas declaradas y formales.

Un resumen de estas definiciones:

- Reunión: Dos a más individuos con metas comunes.
- Organización: Dos o más individuos con metas declaradas y formales.
- Grupo: Organización en la que la existencia y la interdependencia de todos es necesaria para la satisfacción de las necesidades individuales.
- Equipo: Grupo formal de trabajo.

Fuente: Adaptado de Hersey, Blanchar, Jhonson y Dávila, 1998.

Liderazgo situacional al ambiente de equipos. El uso del modelo se centra en cinco preguntas relacionadas y bien formuladas.



- I. ¿Qué objetivo queremos lograr
- II. ¿Cuál es la preparación del equipo en la situación?
- III. ¿Cómo debe intervenir el líder?
- IV. ¿Cuál fue el resultado de su intervención?
- V. ¿Qué seguimiento, si acaso, se requiere?

Apliquemos estos pasos al liderazgo del equipo

- I. ¿Qué objetivo queremos lograr?

El gerente debe comenzar por determinar el resultado específico que tiene que conseguir el equipo. Los objetivos son sólo partes del camino deseado rumbo a la consecución de las metas. Deben estar integrados a la visión, la misión y los objetivos de negocios de la organización.

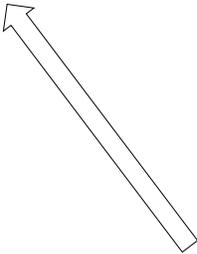
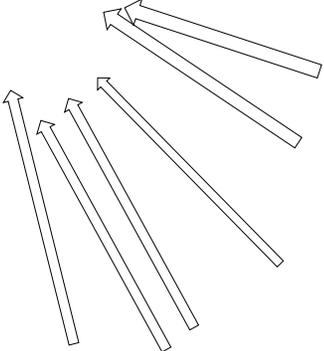
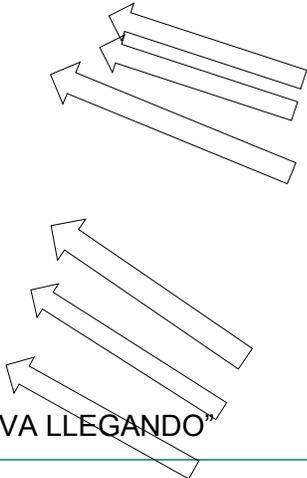
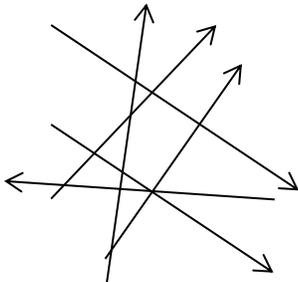
- II. ¿Cuál es la preparación del equipo en la situación?

Una vez que se ha aclarado el objetivo, el gerente debe diagnosticar la preparación del equipo para cumplirlo.

El siguiente esquema muestra algunas claves:



¿Cuál es la preparación del equipo en la situación?

R4	R3	R2	R1
Capaz Y Dispuesto O confiado	Capaz Pero Indispuesto O inseguro	Incapaz Pero Dispuesto O confiado	Incapaz E Indispuesto O inseguro
Meta  "COMO UNO"	Meta  "TODOS JUNTOS"	Meta  "VA LLEGANDO"	Meta  "PALITOS CHINOS"
DESEMPEÑO	NORMA	TORMENTA	FORMA



RELACIONES FUNCIONALES "Grupo autoadministrativo"	Cohesión grupal	Disonancia intragrupal	Incertidumbre "Caos"
Espíritu Desempeño Sinergia	Emergencia Ajuste	Competencia por el reconocimiento y la influencia	Necesidad de definiciones de metas y objetivos

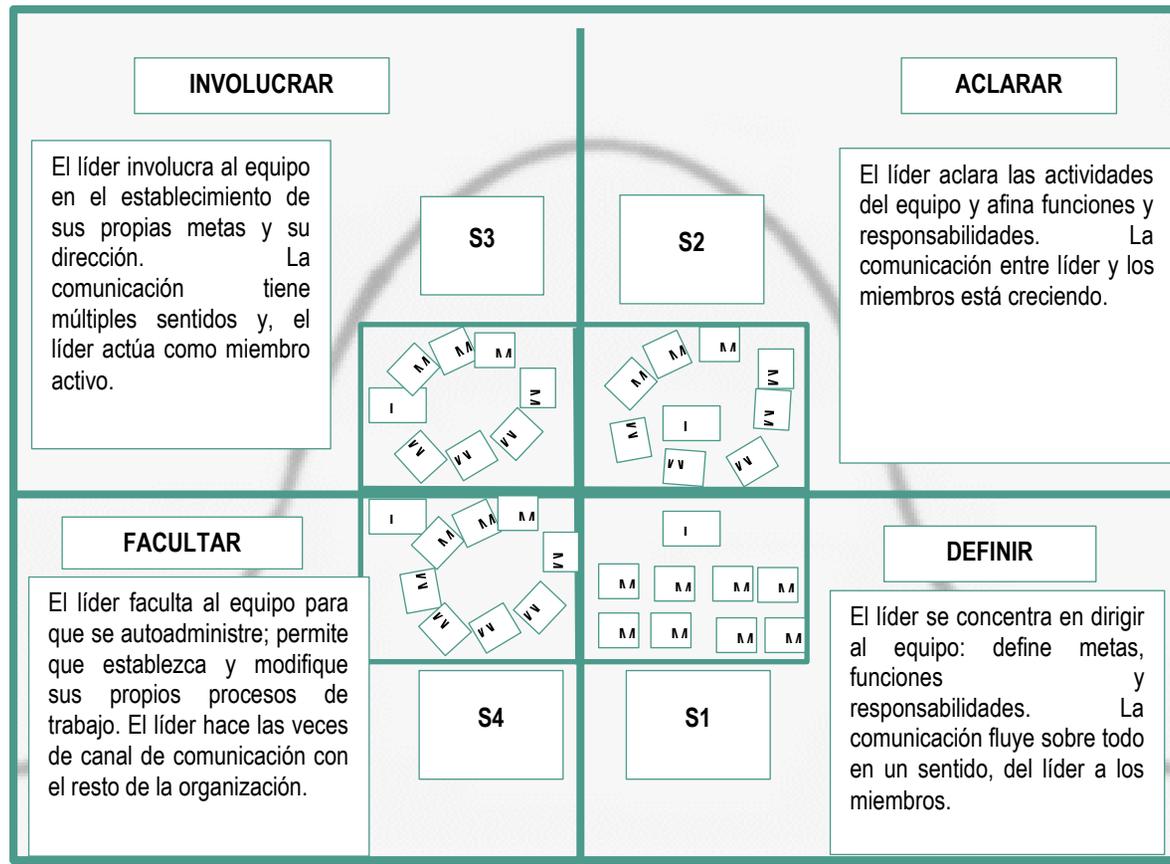
Fuente: Hersey, Blanchar, Jhonson y Dávila, 1998.

III. ¿Cómo debe intervenir el líder?

Después de diagnosticar el nivel de preparación del equipo. El líder está preparado para ejercer el estilo adecuado, en el siguiente esquema se muestra la labor del líder.



Comportamiento del líder



Fuente: Hersey, Blanchard, Jhonson y Dávila, 1998.

I. ¿Cuál fue el resultado de su intervención?



Este paso requiere de una evaluación para determinar si los resultados concuerdan con las expectativas.

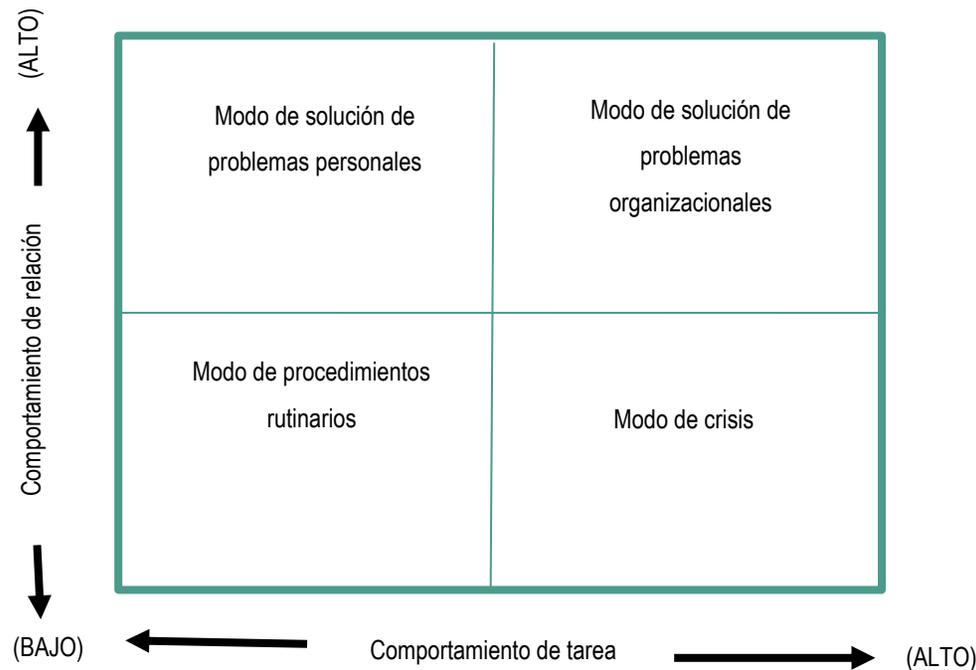
II. ¿Qué seguimiento, si acaso, requiere?

Si hay una brecha entre el desempeño actual y el esperado, se requieren nuevas intervenciones del líder, y el ciclo comienza de nuevo.

2.3.3. Modos y roles en los grupos para la solución de problemas

Los grupos adquieren personalidad, hábitos, costumbres, tradiciones, que tienen a diferenciarlos y que son característicos de ellos. Así como los líderes tienen estilos, los grupos tienen modos, patrones de comportamiento que aprecian los demás.

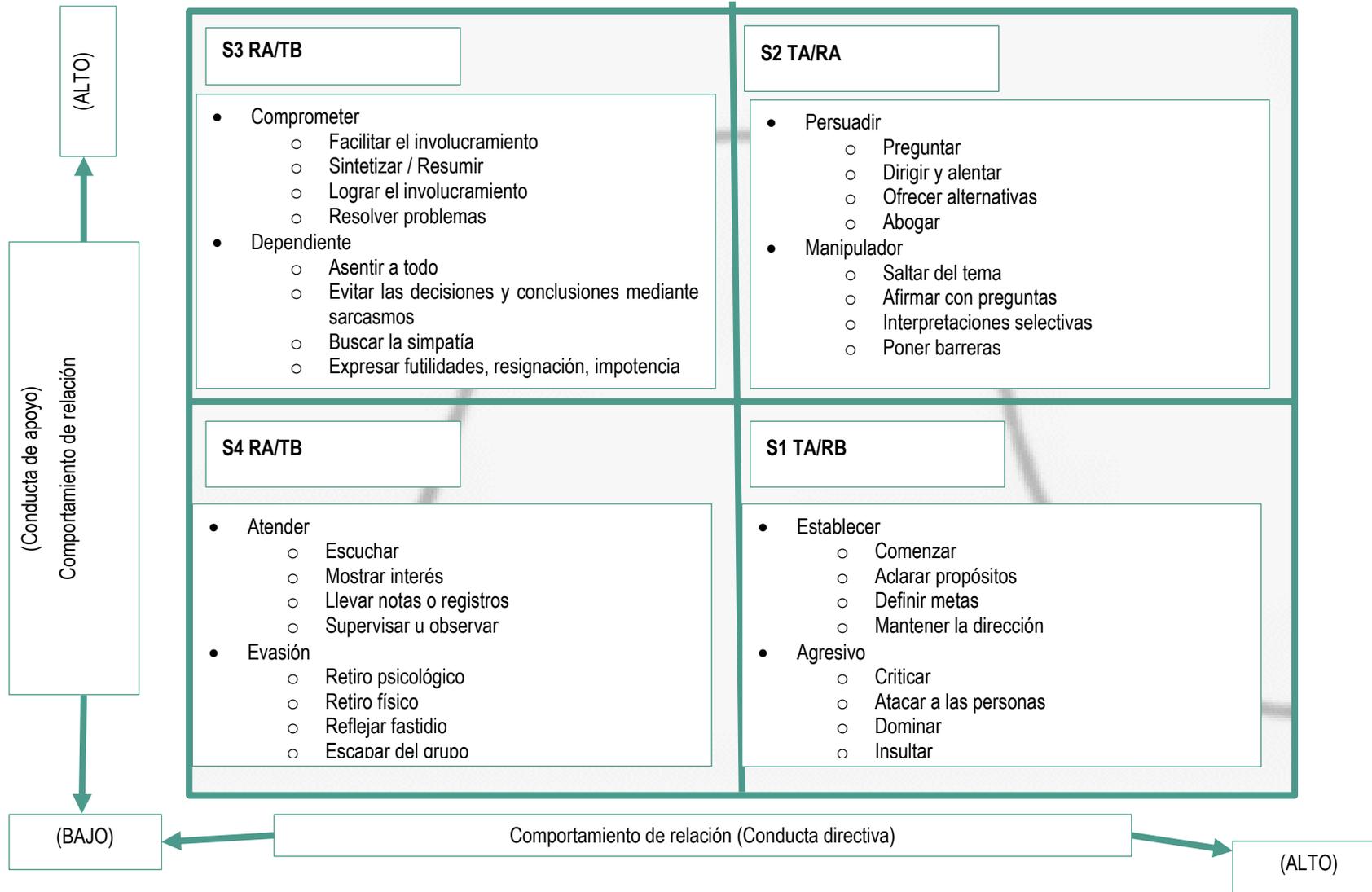
Modos de los grupos



Fuente: Hersey, Blanchard, Jhonson y Dávila, 1998.



Roles que ayudan u obstaculizan en los grupos



Fuente: Hersey, Blanchar, Jhonson y Dávila, 1998.



Roles que colaboran y que obstaculizan

Los miembros de los grupos desempeñan roles: la conducta que cada uno exhibe. No significa que cierto papel como tal colabore u obstaculice el desenvolvimiento del grupo; sino que el miembro de alto rendimiento cumple una función que en determinada situación contribuye a llevar al máximo la productividad del grupo. Es el mismo principio de los estilos de liderazgo, que no son buenos o malos, intrínsecamente. La clave es qué es apropiado para la situación.

Para ser eficaces en los grupos, todos tenemos que adaptar nuestros roles a las necesidades del grupo; debemos deshacernos de la idea de que ciertas conductas son siempre buenas y otras siempre malas. Las conductas pueden funcionar en unas situaciones y no en otras. A continuación, se explica cada uno de los componentes del esquema anterior.

COMPETENCIA S1 (TA/RB)

Categoría del papel de la colaboración: establecer

Ayuda a poner en marcha al grupo por nuevos caminos. Propone tareas y metas, define problemas, colabora en la imposición de reglas y contribuye con ideas.

Indicadores

- Comenzar
- Aclarar propósitos
- Definir metas
- Mantener la dirección

Categoría del papel de la obstaculización: agresivo

Impone su dominio personal y trata de abrirse paso sin cuidado de los otros. Puede reaccionar con hostilidad hacia aspectos del problema o personas que en su opinión impiden el progreso.

Indicadores

- Criticar



- Atacar a las personas (no físicamente)
- Dominar
- Insultar

Juegos de la gente agresiva

- Alborotar
- “Ve lo que me haces hacer” o “Si no fuera por ti

COMPETENCIA S2 (TA/RA)

Categoría del papel de la colaboración: persuadir

Solicita los hechos y la información relevante sobre el problema. Busca expresiones de sentimientos y valores. Pide sugerencias, cálculos e ideas.

Indicadores

- Preguntar
- Dirigir y alentar respuestas
- Ofrecer alternativas
- Abogar

Categoría del papel de la obstaculización: Manipulador

Responde a los problemas con rigidez e insiste en dar respuestas acartonadas. Aplica de continuo soluciones ineficaces para lograr las metas del grupo. Interpreta los datos en forma selectiva para no validar las opiniones personales y censurar la información que no lo respalda.

Indicadores

- Saltar de tema
- Afirmar con preguntas



- Interpretaciones selectivas
- Poner barreras

Juegos de la gente manipuladora

- Los defectos
- La esquina
- Te atrapé

COMPETENCIA S3 (RA/TB)

Categoría del papel de colaboración: comprometer

Ayuda para que todos los miembros participen del proceso de toma de decisiones

Indicadores

- Facilitar la participación
- Sintetizar/resumir
- Lograr el involucramiento
- Resolver problemas

Categoría del papel de la obstaculización: dependiente

Reacciona ante las figuras de autoridad. Asiste a cualquiera que es visto como líder. Deja que otros solucionen los problemas y espera a que alguien llegue la solución.

Indicadores

- Asentir de todo
- Evitar las decisiones y conclusiones mediante sarcasmos
- Buscar la empatía
- Expresar futilidades, resignación o impotencia



Juegos de la gente dependiente

- Qué horrible
- Pata de palo
- Pobre de mí

COMPETENCIA S4 (RB/TB)

Categoría del papel de la colaboración: atender

Escucha tanto como habla. Es fácil de abordar. Estimula a los miembros a que proporcionen información y trata de entender y de ser entendido.

Indicadores

- Escuchar
- Mostrar interés
- Llevar notas (para él) o registros (para el grupo)
- Supervisar u observar

Categoría del papel de la obstaculización: evasión

Se retrae en lo emocional o lo físico. Se dedica a soñar, evade los temas o se mantiene indiferente. Se ocupa de actividades individualistas que tienen poco o nada que ver con las del grupo, y puede abandonarlo.

Indicadores

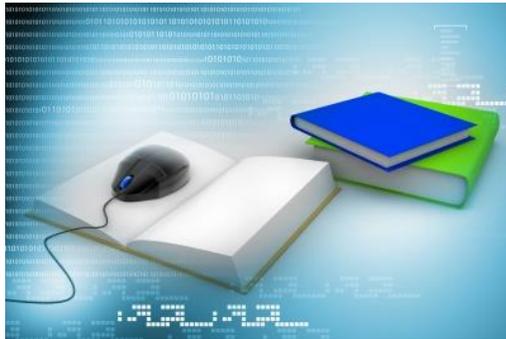
- Retiro psicológico
- Retiro físico
- Reflejar fastidio
- Escapar del grupo

Juegos de evasión



- Acosado
- Patéame

Para saber más



Para saber a cerca del tema, te invito a que consultes la siguiente bibliografía:

- Cameron, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. y Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo*. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.



Cierre



Éxito
Fuente: [Pixabay](#)

A lo largo de esta unidad revisaste conceptos, modelos, pasos, estrategias, claves y roles que podrás poner en práctica al solucionar un problema, para gestionar un conflicto, para administrar el tiempo y para liderar un grupo.

Para la solución de problemas, abordaste los modelos analíticos y creativos que no son antagónicos, sino que se pueden complementar. Para la gestión del tiempo propone un modelo de los demandantes de sus demandantes y un esquema con preguntas para elaborar un diagnóstico y estar en posibilidades de establecer objetivos y estrategias de mejora en la administración del tiempo. Para la resolución de conflictos se propone primero identificar el tipo y luego definir una estrategia de resolución que incluya como herramientas la actitud y la comunicación efectiva.

Finalmente, para liderar un grupo de manera efectiva se propone identificar el nivel de preparación del grupo, seleccionar el tipo de liderazgo necesario y definir el rol que se implementará para llevar al grupo del “caos” a la “autogestión”.

Se espera que la idea y prácticas que tenías antes de cursar esta unidad, respecto a la solución de problemas, conflictos, administración del tiempo o formación de grupos, cambien para bien. Es decir, que ahora tengas conocimiento y habilidades para enfrentarte a un problema o conflicto, para administrar tu tiempo o incidir en la gestión del tiempo de tus colaboradores o para formar equipos de trabajo, hasta lograr el desarrollo de dichas habilidades directivas para convertirte en un directivo altamente eficaz.



Fuentes de consulta

- Ackoff, R. L. (2012). *El arte de resolver problemas: Las fábulas de Ackoff*. México, D.F: Limusa.
- Coser, L. A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cross, G. P., Beck, D. y Names, J. H. (1979). *Conflict and human interaction: Consultants, human resources development and management*. Dubuque, Iowa: Kendall, Hunt.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E., y Dávila, M. J. F. J. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional* (pp. 359-381). México: Prentice Hall.
- Iturbide, A. (2016, 23 de mayo). *Desinflar las ruedas*. *Ideal*. Recuperado de: <http://www.ideal.es/almeria/201605/23/desinflar-ruedas-20160523005653.html>
- Puchol, L. y Ongallo, C. (2003). *El libro de las habilidades directivas* (pp. 437-463). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management* (pp.329-356). México: Pearson.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.