



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

TITULO:

ANTOLOGÍA HABILIDADES DIRECTIVAS

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

HABILIDADES DIRECTIVAS

PROGRAMA EDUCATIVO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

AUTOR:

MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA

COAUTORES:

YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA

EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS

JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

CESAR ENRIQUE ESTRADA GUTIÉRREZ

FECHA

Octubre de 2017

Contenido

1. PRESENTACIÓN.....	4
MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.....	5
MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	6
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
CONTENIDO PROGRAMÁTICO.....	6
1. Habilidades Directivas	7
2. Liderazgo, Coaching y Mentoring.....	13
3. Motivación.....	18
4. Comunicación	24
5. Equipos de trabajo efectivo.....	28
6. Manejo de conflictos y negociación efectiva	32
6. Manejo de conflictos y negociación efectiva	35
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFIA.....	38

INDICE**DATOS DE IDENTIFICACIÓN****1.- PRESENTACIÓN****2.-MAPAS CURRICULARES****3.-MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE****4.-CONTENIDO PROGRAMATICO (LECTURAS)****1. Habilidades Directivas**

- 1.1.1. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional
- 1.1.2. ¡NO ES FÁCIL SER UN BUEN JEFE/A! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo.

2. Liderazgo, Coaching y Mentoring

- 2.1. Mentoring & Coaching. It Perspective.
- 2.2. Liderazgo, Coaching y Mentoring

3. Motivación

- 3.1. La motivación en el aula universitaria: ¿una necesidad pedagógica?
- 3.2. Relación entre motivación y aprendizaje

4. Comunicación

- 1.1. La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones.
- 1.2. Eficacia De Equipos De Trabajo

5. Equipos de trabajo efectivo

- 5.1. Procedimiento De Capacitación En Equipos De Trabajo Con Enfoque De Competencias. Aplicación En Un Equipo De Alta Dirección

6. Manejo de conflictos y negociación efectiva

- 6.1. Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación
- 6.2. Comunicación y conflicto: el arte de la negociación

1. PRESENTACIÓN

La alta gerencia o la dirección de la empresa, es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización; sin embargo; llegar a este punto de excelencia no es una tarea sencilla, a pesar de que quien se encuentre al frente como director hace las veces de un elemento dinámico que encuentra la solución a los problemas, mediante la toma de decisiones. En este contexto, si no es una persona que cuente con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrá lograr las metas deseadas.

Los directivos desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las de relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Su intervención en el éxito o el fracaso de las compañías depende de factores internos y externos relacionados con el ámbito tecnológico, económico, ambientales y el manejo de los recursos; los cuales, pueden transformar su conducta hacia lo que se desea lograr. Por ello, todo director o gerente tiene que desarrollar habilidades y llevarlas a cabo desde que planea su propia vida para alcanzar un desarrollo humano planificado.

También es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación. Además, debe trabajar en grupo, negociar aspectos conflictivos en los empleados o aquellos relacionados con las funciones que desempeña.

Por último; es necesario que oriente su preocupación hacia su personal y tenga el conocimiento suficiente para establecer planes de carrera.

Habiendo tocado estos puntos relevantes toman más importancia la intervención de las Instituciones educativas, que por ende, son el primer enlace de desarrollo de las habilidades, aptitudes y actitudes de quienes el día de mañana serán los líderes de las organizaciones. Por tal motivo, se presenta el siguiente material didáctico a fin de que pueda ser considerado como una herramienta de apoyo para el desarrollo de la asignatura de Habilidades Directivas.

MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN F2



- Materias Optativas Básicas
- Materias Optativas Sustantivas
- Materias Optativas Integrales

El alumno solo puede cursar en toda su Licenciatura:

- 3 Optativas Básicas
- 2 Optativas Sustantivas
- 5 Optativas Integrales

Créditos Mínimos: 32 por semestre
 Créditos Máximos: 58 por semestre
 Total de Créditos en toda la Licenciatura: 400
 Total de Unidades de Aprendizaje Obligatorias: 44
 Total de Unidades de Aprendizaje Optativas: 10
 Total de Unidades de Aprendizaje que se pueden dar de baja durante toda su carrera: 8
 Número Máximo de Unidades de Aprendizaje reprobadas durante toda su licenciatura: 19

Inglés Técnico Administrativo
HT HP TH Csd
2 2 4 6

MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD DE APRENDIZAJE	LECTURA
1. Habilidades Directivas	<p>1.1. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional.</p> <p>1.2. ¡NO ES FÁCIL SER UN BUEN JEFE/A! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo.</p>
2. Liderazgo, Coaching y Mentoring	<p>2.1. Mentoring & Coaching. It Perspective.</p> <p>2.2. Liderazgo, Coaching y Mentoring</p>
3. Motivación	<p>3.1. La motivación en el aula universitaria: ¿una necesidad pedagógica?</p> <p>3.2. Relación entre motivación y aprendizaje</p>
4. Comunicación	<p>4.1. La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones.</p> <p>4.2. Eficacia De Equipos De Trabajo</p>
5. Equipos de trabajo efectivo	<p>5.1. Procedimiento De Capacitación En Equipos De Trabajo Con Enfoque De Competencias. Aplicación En Un Equipo De Alta Dirección</p>
6. Manejo de conflictos y negociación efectiva	<p>6.1. Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación</p> <p>6.2. Comunicación y conflicto: el arte de la negociación</p>

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Tipos de Técnicas. Elaboración Propia.

Tabla 2. Competencias comunicativas necesarias en el ámbito de las Organizaciones

Figura 1 Sopa De Letras. Dificultades De Los Recursos Humanos. Elaboración Propia

Figura 2. Sopa De Letras (Respuestas). Dificultades De Los Recursos Humanos. Elaboración Propia

Figura 3. Mapa Conceptual. Capacitación De Recursos Humanos. Elaboración Propia

CONTENIDO PROGRAMÁTICO

MÓDULO I:

1. Habilidades Directivas

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional.**

Bibliografía: **Aburto Pineda H. I. y Bonales Valencia J., Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 51, 41-49, 2011. <http://www.redalyc.org/html/674/67418397006/>**

RESUMEN:

El artículo presenta las conclusiones de una investigación encaminada a establecer las variables que definen el clima organizacional tomando como base las habilidades que los integrantes del área directiva o de los guías de la organización deben de poseer, como es que este se genera cuáles es su origen y cuáles son los factores que influyen para que este sea satisfactorio o insatisfactorio. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional como se interrelacionan entre si y como depende una de otra. Tema que es muy importante y se le debe de dar la importancia pertinente, ya que es el cauce que va a tomar el comportamiento del capital humano dentro de la organización, su manera de desenvolverse y el desarrollo que puedan llegar a tener. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema que puede existir en la mayoría de las organizaciones, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

Actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones, es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en

los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria, con la finalidad de lograr mayor productividad; en el comercio global, para lograr atraer al mayor número de clientes, ahora más exigentes que antes por tener un amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades; en los servicios, para brindar su prestación con la calidad requerida por el cliente, y en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tienen encomendados los gobiernos con la sociedad.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1**, México se encuentra inmerso en el proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas del personal de coordinación y mando del sector tanto público como privado, son fundamentales para lograr los objetivos que realiza cada organización en su ámbito de competencia. Es por eso que esta lectura está estrechamente relacionada con la unidad de aprendizaje y resalta la importancia que tiene adquirir el conocimiento y desarrollar las habilidades directivas que pueden llevar a la obtención del éxito de una manera más segura. En esta nos mencionan habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos como principales y completas para el desenvolvimiento de un papel con gran importancia y relevancia dentro de una organización. Nos presenta con resultados contundentes lo que represente el adquirir y desarrollar esta herramienta para la conjunción de los objetivos.

EVALUACIÓN

Tras la finalización de la lectura el alumno deberá responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿De acuerdo con Madrigal, (2006, p. IX) en el ámbito empresarial que se considera?
- 2.- ¿Son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada?
- 3.- ¿Según Peter Drucker, cuáles son las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo?
- 4.- ¿Según el investigador Robert L. Katz cuáles son las tres habilidades administrativas básicas?
- 5.- ¿Cuáles son las habilidades técnicas?
- 6.- ¿Cuáles son las habilidades de trato personal?
- 7.- ¿Cuáles son las habilidades conceptuales?
- 8.- ¿Para Chiavenato cuales son las tres competencias durables?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS**MÓDULO I:****1. Habilidades Directivas**

1.- La habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

2.- Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos.

3.- 1. Fijar objetivos. 2. Organizar. 3. Comunicar y motivar. 4. Medir y evaluar. 5. Desarrollar y formar personas.

4.- Habilidades técnicas, habilidades de trato personal Y habilidades conceptuales.

5.- Son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.

6.- Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

7.- Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas.

8.- El conocimiento, la perspectiva y la actitud.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **¡NO ES FÁCIL SER UN BUEN JEFE/A! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo**

Bibliografía: **RAMIS PALMER, M.^a CARMEN; MANASSERO MAS, M.^a ANTONIA; FERRER PÉREZ, VICTORIA A.; GARCÍA-BUADES, ESTHER; (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Sin mes, 161-181. <http://www.redalyc.org/html/2313/231317597001/>**

RESUMEN:

Desde el punto de vista de la organización resulta altamente interesante saber qué debe hacer un mando para influir positivamente en la eficacia de su equipo. Relacionado con ello, y dada la importancia del sector servicios en nuestro país, se planteó una investigación sobre las variables que intervienen en la motivación,

en la percepción de autoeficacia y en la satisfacción laboral de los trabajadores/as con diferentes puestos de trabajo y que realizan su trabajo en equipo, prestando especial atención a la influencia del mando a partir de sus habilidades comunicativas.

Dado que en las empresas y organizaciones laborales la figura del líder formal es denominada como supervisor/a, jefe/a, mando o director/a de equipos de trabajo, emplearemos estos términos como sinónimos, teniendo en cuenta que se hace referencia a funciones directivas de posiciones intermedias en los organigramas empresariales. Dicho de otro modo, nos referimos a personas que se responsabilizan de transmitir las directrices de la empresa a sus equipos y de supervisarlos de forma directa. Actualmente, la mayoría de los modelos explicativos del liderazgo estudian el proceso que se establece entre las diferentes variables y condiciones en el que éste se sitúa e intentan explicar la complejidad de las condiciones en las que el liderazgo se realiza de forma eficaz. De este modo, cada uno de ellos aporta ideas y aspectos útiles para el desarrollo de un liderazgo provechoso. En este sentido, tal y como afirma García Sáiz (1999), a pesar de las diferencias en los análisis, un aspecto aparece en todos esos modelos: “a pesar de las diferencias entre las definiciones, éstas parecen girar en torno a un proceso fundamental, algo en lo que parece haber un amplio consenso: el liderazgo implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores” (p.285). Y este es el aspecto que interesa especialmente a las empresas y organizaciones: cómo influyen los líderes en los equipos de trabajo, y, por extensión, quiénes, cómo y cuándo pueden ser supervisores/as eficaces. De este modo, en el estudio del liderazgo organizacional se ha ido introduciendo el término de “Habilidad Social”. Este concepto hace referencia a la conducta manifiesta que desarrollan las personas en su interés por conseguir unas metas, cuando se relacionan o dependen de los demás y en las diversas situaciones sociales en las que se encuentra. En el caso concreto de la dirección de equipos de trabajo, el interés se centra en la conducta realizada en el ejercicio de sus funciones, esto es, en qué se hace para conseguir unos objetivos definidos, en un contexto laboral determinado (organizacional, laboral y económico) y en relación a un equipo de personas específico. Los estudios taxonómicos sobre las funciones del líder y la aparición del concepto de “habilidad social” han permitido ir aplicando con progresiva efectividad diferentes programas de intervención y formación relacionados con las habilidades y competencias profesionales de los directivos y supervisores/as. Desde el punto de vista de las organizaciones laborales, el éxito en la realización de estas funciones directivas (organizar, dirigir, planificar y controlar) se asocia a múltiples capacidades o competencias, como reconocen los modelos más recientes de liderazgo (Chemers, 1997; Hooij-berg, Hunt y Dodge, 1997). En esta línea, se han intentado elaborar numerosas clasificaciones de competencias y habilidades centradas en la función directiva y el liderazgo, como la elaborada por Yukl y VanFleet (1992) que integra diversas clasificaciones realizadas con anterioridad en otros trabajos. La propuesta de estos autores incluye las siguientes competencias: planificar y organizar, resolver problemas, clarificar e informar, supervisar, motivar, consultar y apoyar, reconocer, gestionar el conflicto y desarrollar

equipos, crear redes, delegar, promocionar y orientar, y recompensar.

Así, podríamos decir como conclusión de este estudio, que en las relaciones sociales (y laborales) y en los grupos, las personas esperan que los demás se comporten de una determinada forma, hagan determinadas cosas, porque consideran que deben realizar determinadas funciones. Y, en relación al líder, no son ni pocas ni sencillas.

Para Chemers, un jefe/a debe, en primer lugar, realizar la función de “Control de la imagen”, relacionada con saber presentarse a los demás como una autoridad legitimada y así poder ejercer la influencia necesaria sobre el grupo. Este aspecto está relacionado con el factor el jefe/a como “Líder”, puesto que, como se ha comentado anteriormente, en este factor se agrupan ítems que hacen referencia a que el directivo/a ocupa una “posición más alta” en el grupo. Por otra parte, en este factor se centrarían las técnicas del “empowerment”, que se han fomentado tanto en estos últimos años. Chemers define el segundo grupo integrado de funciones, denominado de “Desarrollo de relaciones”, en relación a que los líderes deben motivar a sus equipos, dirigir sus actividades y establecer relaciones adecuadas y positivas, habilidades que se reúnen en los factores jefe/a como “Compañero/a” y como “Trabajador/a”. Por último, existe un tercer grupo de funciones del líder que se refiere a la “Utilización de recursos” y que Chemers describe como las habilidades y capacidades para aplicar y aprovechar eficazmente los recursos tanto propios como de los integrantes del grupo. En nuestro caso lo relacionaríamos con el primer factor jefe/a como “Formador/a” que, como se ha explicado anteriormente, ha reunido los ítems en que se describen habilidades explicativas y comunicativas de descripción de las tareas, enseñar las funciones de cada miembro del grupo, aclarar dudas, etc. Estas habilidades están relacionadas con el actualmente tan citado “coaching”.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1**, El contexto que nos maneja el artículo que se presenta nos ayudó a determinar y a explicar de una manera más profunda, que tanto puede influir dentro de la organización tener a un buen guía, alguien que se presente más líder y amigo que jefe o supervisor. Viéndolo de manera empresa el lograr tener a tu capital humano contento y motivado te puede llevar a conseguir no solo los objetivos que toda empresa busca sino más bien el lograr entrar al campo de ser una organización en la que todos busquen un lugar y que signifique un crecimiento importante en todos los sentidos. Un manejo hábil de las competencias comunicativas de un líder o mando puede favorecer muy significativamente aspectos laborales tan importantes para las empresas como que sus trabajadores/as estén más motivados, que se sientan más interesados, satisfechos y eficaces en el trabajo, que se impliquen más en sus tareas y que realicen trabajos de mayor calidad.

EVALUACIÓN

Al haber concluido la lectura el alumno deberá realizar una reflexión de los resultados de este estudio.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

En primer lugar, algo que ya se sabía, es que la función directiva es bastante compleja. Por lo que, para ser un buen directivo/a hace falta dominar múltiples habilidades comunicativas.

En segundo lugar, aporta algunos aspectos concretos y relevantes: se han podido ordenar las diferentes habilidades comunicativas en cuanto a su importancia específica en la motivación, satisfacción y autoeficacia de los integrantes de sus equipos de trabajo. Ahora sabemos algo más sobre lo que debemos mejorar en nuestra comunicación para poder ser un jefe/a eficaz

MÓDULO II:

2. Liderazgo, Coaching y Mentoring

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE.**

Bibliografía: **Ricardo Colomo Palacios** Universidad Carlos III de Madrid Escuela Politécnica Superior Departamento de Informática rcolomo@inf.uc3m.es **Cristina Casado Lumbreras** Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias Políticas y Sociología Departamento de Psicología Social casado.lumbreras@gmail.com

<http://www.redalyc.org/html/847/84710314/>

RESUMEN:

El desarrollo del capital humano intelectual de las corporaciones representa uno de los retos más significativos para los gestores de hoy en día y uno de los campos más fértiles para la innovación empresarial. En el presente artículo se presenta una visión sobre dos de las técnicas de desarrollo de personas que cuentan con mayor impacto en la actualidad: el Mentoring y el Coaching. Ambos términos han sido objeto de multitud de debates sobre sus aplicaciones, existiendo, pese a su notoriedad, gran confusión sobre sus diferencias y posibles aplicaciones. El artículo repasa el origen de los conceptos, sus diferencias y similitudes y explora con profundidad las aplicaciones del mismo en el campo de la Gestión de las Tecnologías de la Información.

En la última década la búsqueda de la calidad integral en el seno de las organizaciones ha favorecido y estimulado la utilización y aplicación de técnicas de formación y desarrollo del personal que redundan en la eficacia conductual y por ende en la organizacional. El avance de las técnicas de desarrollo de personas ha permitido la aplicación de prácticas y procesos que favorecen la formación y el aprendizaje mejorando el rendimiento de los individuos y los grupos. Entre dichas prácticas destacan los procesos de coaching y mentoring que están siendo aplicadas en las organizaciones que adoptan el enfoque por competencias. La aplicación de estas prácticas tiene beneficios evidentes para los individuos y grupos que las reciben, y como consecuencia los beneficios se extienden a la propia organización.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esté artículo se relaciona en la **Unidad de Competencia 2**, Nos ayuda a entender y comprender de una mejor manera las dos técnicas más óptimas para el desarrollo del capital humano intelectual de las corporaciones. Nos muestra con múltiples ejemplos y con base en experiencias cual es la mejor opción dependiendo de cuál sea tu objetivo y con qué tipo de personas cuentas para llevar a cabo estas estrategias. Hoy en día en las organizaciones que se encaminan al éxito suelen contar con un plan para lograr tener a tope el factor humano y de esta manera lograr complementarle con la tecnología. Las técnicas tanto de Mentoring como de Coaching pueden ser una gran herramienta para la mejora continua dentro de una organización, solo se tiene que pulir por parte del área directiva la mejor toma de decisión en cuanto a que es lo mas conveniente para aplicar en su caso

EVALUACIÓN

De acuerdo a la lectura el alumno deberá plantear los conceptos y la diferencia que existe entre Mentoring y Coaching:

1. De acuerdo con la lectura, complete el siguiente cuadro de los tipos de técnicas:

MENTORING	COACHING
DIFERENCIA	

Tabla 1. Tipos de Técnicas. Elaboración Propia.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

1.-

MENTORING	COACHING
<p>El Mentoring es pues un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas. El protegido, atendiendo a los estudios empíricos realizados sobre la temática, obtiene mejoras en su carrera profesional en relación a ascensos (Dreher & Ash, 1990; Scandura, 1992), mayores ingresos (Dreher & Ash, 1990; Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991), mayores satisfacciones en el entorno laboral y socialización en el puesto de trabajo (Chao, Walz, & Gardner, 1992). Por otro lado los mentores se benefician de promociones aceleradas, reputación y satisfacción personal (Hunt & Michael, 1983; Zey, 1984; Scandura et al., 1996). Por último las organizaciones se benefician de una mayor motivación de los empleados, menores tasas de movilidad laboral y el mejoramiento de las capacidades de liderazgo y desarrollo que se produce en su seno (Hunt & Michael, 1983; Viator and Scandura, 1991; Levesque et al, 2005), contando con empleados más adaptables, deseosos de compartir sus conocimientos con otros y capaces de enfrentarse a una toma de decisiones con mayores garantías (Ragins and Scandura, 1999).</p>	<p>Se puede considerar al coaching esencialmente como una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El coach asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas. Otro aspecto muy importante y presente en el proceso de coaching es el componente emocional. A pesar de la considerable relevancia que en la última década se ha concedido a conceptos como el de inteligencia emocional, el componente emocional de las personas, y en mayor medida en el seno de las organizaciones, se considera un aspecto íntimo y privado con el que los coachees e incluso los propios coaches no se sienten muy cómodos. Sin embargo, la importancia de los sentimientos y emociones en los procesos de coaching son tan importantes como en los procesos terapéuticos tradicionales (Schlegelmich & Fresco, 2005; Casado, en preparación) porque, entre otros aspectos, los sentimientos son imprescindibles en la identificación y modificación de actitudes y conductas.</p>

DIFERENCIA

Las diferencias más importantes son las siguientes: El mentoring inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras que el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo. Aunque los coaches se les consideran profesionales de amplia experiencia empresarial, los mentores están reconocidos como expertos en la materia específica que tutorizan, es decir se trata de recursos con mayores competencias técnicas. El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral. Los mentores poseen un considerable poder e influencia para impulsar la carrera profesional del individuo y recomendar ascensos. Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y/o organización, mientras que el coaching está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo (Sketch, Johnson & Casella, 2001).

MÓDULO II:**2. Liderazgo, Coaching y Mentoring****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **LIDERAZGO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL**

Bibliografía: **Turbay-Posada, María José**

Liderazgo e innovación organizacional

Psicología desde el Caribe, vol. 30, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. vii-ix

Universidad del Norte Barranquilla, Colombia : <http://www.redalyc.org/pdf/213/2132860001.pdf>

RESUMEN:

Este artículo nos da una breve introducción a lo que es el tema del liderazgo y lo que vale dentro de una organización. Va enfocado y más detallado hacia el liderazgo con base en la innovación, temas que claramente van muy ligados y se puede tomar base una de otra.

Dos de los interrogantes de mayor relevancia entre los teóricos e investigadores del área organizacional son: ¿cómo las organizaciones han de sobrevivir a los cambios que se producen en sus entornos? y ¿cuáles son los factores que permitirán que sigan siendo competitivas? De acuerdo con González-Romá (2008, p. 32), “en un mundo global en el que las condiciones de los mercados pueden cambiar rápidamente, las normativas reguladoras cambian con mayor frecuencia que antaño en los diferentes ámbitos de actuación (local, regional, nacional, internacional), las demandas que reciben las organizaciones son cada vez más complejas, y la competitividad es creciente”; es por ello que autores como él, entre otros, consideran el liderazgo y la innovación como factores determinantes en la supervivencia de las organizaciones.

A partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde la innovación surge como condición para que las empresas se mantengan competitivas y, por ende, la necesidad de que el liderazgo las conduzca hacia esta.

Este es un tema de gran vigencia el cual esta presente de manera constante, es muy extenso e interesante puede llegar a ser una de las condiciones para el éxito o fracaso de una organización. Todo depende de las ideas que se adopten y siempre y cuando la constancia e innovación estén presentes.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El presente artículo está relacionado con la Unidad de Competencia 2: con el tema principal ya que el liderazgo es algo que va intrínseco en el vivir diario de cada una de las personas y por ende de las organizaciones. El conocer la importancia que este tiene en todos los aspectos de la vida nos hará tomar en serio la mentalidad que queremos adoptar y como es que se busca salir adelante..

Temas como la innovación y el liderazgo pueden llegar a parecer ya algo trillado pero si se toma el lado serio de estos conceptos nos podemos llegar a dar cuenta de la verdadera importancia que tienen en nuestra vida cotidiana.

Es verdad que existen varios tipos de liderazgo pero creo que el que se toca en este artículo puede ser uno de los que representen y tomen mayor relevancia en el aspecto laboral, y del que los estudiosos de esta carrera deberíamos conocer más a detalle.

EVALUACIÓN

De acuerdo a la lectura el alumno deberá responder:

¿Cómo las organizaciones han de sobrevivir a los cambios que se producen en sus entornos? y ¿cuáles son los factores que permitirán que sigan siendo competitivas?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

De acuerdo con González-Romá (2008, p. 32), “en un mundo global en el que las condiciones de los mercados pueden cambiar rápidamente, las normativas reguladoras cambian con mayor frecuencia que antaño en los diferentes ámbitos de actuación (local, regional, nacional, internacional), las demandas que reciben las organizaciones son cada vez más complejas, y la competitividad es creciente”; es por ello que autores como él, entre otros, consideran el liderazgo y la innovación como factores determinantes en la supervivencia de las organizaciones.

MÓDULO III:

3. Motivación

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **La motivación en el aula universitaria: ¿una necesidad pedagógica?**

Bibliografía: **Artículo elaborado en el marco de las actividades de la evaluación continua de alumnos de cuarto año de la carrera de Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional de Rosa-rio (UNR), propuestas por el Plan de Estudios 2000; presentado en junio de 2004 y aceptado en setiembre.**)**
Ing Agr (Dr), Profesor Asociado, cátedra Manejo de Tierras, Facultad de Ciencias Agrarias, UNR. E-mail: smontico@sede.unr.edu.ar

RESUMEN:

Existe coincidencia en definir la motivación como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta. Motivar al alumno es orientarlo en una dirección y asegurar que se sigan los pasos necesarios para optimizar el vínculo entre la enseñanza y el aprendizaje. La motivación puede darse a partir de aquello que se hace con, o por los alumnos para incentivarlos, o también, a partir de los factores autogenerados que influyen para determinar un comportamiento determinado.

Una variable poco considerada en la enseñanza universitaria es la motivación.

La mayoría de los especialistas coinciden en definirla como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta (Bolles, 1978; Beltrán, 1993; Mc Clelland, 1989). Motivación, según Valenzuela González (1999), es el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada. Este concepto de motivación implica que un alumno motivado es aquél que: 1) despierta su actividad como estudiante, a partir de convertir su interés por estudiar una cierta disciplina en acciones concretas, como la de inscribirse en un curso o materia determinada; 2) dirige sus estudios hacia metas concretas, procurando elegir un curso o una materia que tenga objetivos de aprendizaje congruentes con sus metas personales; y 3) sostiene sus estudios en una forma tal que, con esfuerzo y persistencia, llega a conseguir las metas predeterminadas.

El interés por una actividad es generado por una necesidad. Una necesidad es el mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser fisiológico o psicológico. La motivación surge del deseo de satisfacer esa necesidad.

En el marco del proceso educativo se reconocen cuatro tipos de motivación: a) motivación extrínseca, proviene de estímulos externos, como las calificaciones obtenidas, el temor a reprobado o los premios que los padres otorgan al estudiante que aprueba sus materias. b) Motivación intrínseca: Es la que surge por el interés que el alumno tiene en determinada materia o tema. Es en este tipo de motivación en donde el docente puede desempeñar un papel importante. c) Motivación de competencia. Está representada por la satisfacción que se siente cuando se sabe que algo se está haciendo bien. Y d) Motivación de rendimiento: Se genera por la expectativa de saber las recompensas que le esperan al alumno si es capaz de tener éxito en relación con los demás, o sea, de ser mejor que los otros. En este tipo de motivación también es aplicable la contra-parte, es decir, el miedo al fracaso puede actuar como estímulo desencadenante para que el alumno busque superarse y logre las expectativas de éxito.

Una mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño, y este incrementa la motivación debido a la sensación de logro que produce (Bueno y Castanedo, 1998). En este sentido, también puede generarse un efecto negativo cuando se exagera la motivación, dado que el énfasis que se aplique puede estar por encima de las expectativas y necesidades, disparando en el alumno un intenso rechazo a la misma.

Como se dijo, la necesidad de autorrealización es el fin último del proceso motivador, y es posible lograrla a través del compromiso del alumno con los objetivos de la enseñanza.

En su papel motivador, el docente tendrá que buscar estrategias congruentes con su propia personalidad, susceptibles de aplicarse al tipo de estudiantes al que trata de motivar. En este sentido Brophy (1988) describió tres estrategias generales que ayudan a fomentar la motivación intrínseca: 1) resaltar el valor del aprendizaje en la vida cotidiana; 2) plantear y demostrar al grupo que una expectativa del docente es que cada alumno disfrute del aprendizaje; 3) presentar los exámenes y el proceso de evaluación como una herramienta para comprobar el progreso personal y no como un mecanismo de control escolar. De manera más específica, estas estrategias implican que se le debe explicar al alumno por qué un tema o una idea determinada se consideran interesantes y se han incluido en el programa del curso, ya que esto le permitirá establecer sus propias metas con relación a las expectativas del docente. Es conveniente que los docentes estén alertas para evitar homogeneizar y estandarizar a los alumnos y no arriesgarse a desindividualizarlos y conducir el proceso como si se estuviera frente a objetos y no a sujetos. No puede darse auténtica acción educativa sin el binomio docente-alumno, precisamente porque al educar se da una relación intrapersonal e interpersonal.

El proceso de educación genuino es aquél que provoca crecimiento, porque es capaz de ver, de descubrir y valorar la potencialidad que se encuentra en la interioridad del educando.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **unidad de competencia 3**, la motivación como tal es un tema de suma importancia para todos los seres humanos y es un pilar que nos acompaña en el resto de la vida, toda aquella persona que no cuenta con esta no le puede encontrar significado a la vida desde un punto de vista personal.

Este artículo se enfoca en una de las etapas más importante y con mayor relevancia para lograr desarrollar esta conducta. Cuando se está cursando el nivel superior se va desarrollando cierta personalidad que es la que va a marcar tu futuro como tal, ¿Qué es lo que quieres?, ¿hasta dónde quieres llegar? Y ¿Qué es lo que vas a hacer para conseguirlo?

Las diferentes estrategias que nos muestra el artículo para el logro de un alumnado motivado creo que pueden ser muy viables y funcionales, como bien lo dice la lectura va a depender mucho de las dos partes tanto como se les brinde y como lo quieran tomar.

EVALUACIÓN:

Después de haber terminado la lectura el alumno deberá responder las siguientes preguntas.

¿Según Valenzuela González (1999) que es la motivación?

¿Menciona y explica cuáles son los 4 tipos de motivación en el marco del proceso educativo?

¿Describe tres estrategias generales que ayudan a fomentar la motivación intrínseca según Brophy?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1° es el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada.

2° a) motivación extrínseca, proviene de estímulos externos, como las calificaciones obtenidas, el temor a reprobar o los premios que los padres otorgan al estudiante que aprueba sus materias. b) Motivación intrínseca: Es la que surge por el interés que el alumno tiene en determinada materia o tema. Es en este tipo de motivación en donde el docente puede desempeñar un papel importante. c) Motivación de competencia. Está representada por la satisfacción que se siente cuando se sabe que algo se está haciendo bien. Y d) Motivación de rendimiento: Se genera por la expectativa de saber las recompensas que le esperan al alumno si es capaz de tener éxito en relación con los demás, o sea, de ser mejor que los otros. En este tipo de motivación también es aplicable la contra-parte, es decir, el miedo al fracaso puede actuar como estímulo desencadenante para que el alumno busque superarse y logre las expectativas de éxito.

3° 1) resaltar el valor del aprendizaje en la vida cotidiana; 2) plantear y demostrar al grupo que una expectativa del docente es que cada alumno disfrute del aprendizaje; 3) presentar los exámenes y el proceso de evaluación como una herramienta para comprobar el progreso personal y no como un mecanismo de control escolar.

MÓDULO III:**3. Motivación****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Relación entre motivación y aprendizaje**

Bibliografía: **Luis Manuel Lozano Fernández, Eduardo García-Cueto y Pedro Gallo Álvaro** Universidad de Oviedo

<http://www.redalyc.org/html/727/72797080/>

RESUMEN:

Todo educador reconoce que la concepción de que el aprendizaje se debe exclusivamente a las variables del profesor y la metodología didáctica empleada ha pasado a la historia. Esta idea se ha quedado obsoleta debido a que desde ella no se puede explicar por qué un niño con una inteligencia media o media-alta fracasa en la escuela, y su compañero de pupitre con una inteligencia media-baja puede tener éxito.

Fue Ausubel en la década de los años 60 al defender como principal fuente de conocimientos los adquiridos a través del aprendizaje verbal significativo por recepción el que superó esta idea. Con la perspectiva de Ausubel se introduce en los estudios sobre rendimiento académico los factores de atención y motivación como una condición imprescindible para que el aprendizaje no sea sólo memorístico y sí favorezca el proceso de asimilación.

Por lo tanto, desde esta teoría las variables actitudinales cobran una importancia vital en el aprendizaje.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la Unidad de competencia 3, en el artículo nos muestra nuevamente la importancia que genera y como es que influye la motivación en el área de aprendizaje y en todos y cada uno de los métodos que se pueden utilizar para hacer de esta práctica algo especial.

Es muy cierto que una persona enteramente motivada y feliz suele realizar las cosas y desarrollar sus actividades de una manera más fluida y por ende completamente bien, a diferencia de una persona que sienta alguna pesadez en hacerla.

La motivación depende de muchos factores tanto internos como externos pero aquella persona que sabe relacionarlos y explotarlos logra sentir una satisfacción muy grande a tal grado que se siente realizado como persona.

Es una de las actitudes que debe de tener toda persona que busca superación.

EVALUACIÓN:

Después de haber leído la lectura el alumno deberá resolver la siguiente sopa de letras:

M	W	T	D	I	F	I	C	U	L	T	A	D	R	Y
X	O	S	H	O	L	A	R	E	C	R	C	L	E	A
Q	A	T	D	T	S	O	Y	B	V	A	R	V	C	P
U	H	F	I	H	R	E	C	U	R	B	S	O	S	R
K	I	P	O	V	A	J	J	Q	E	I	S	T	H	E
L	V	W	Q	I	A	V	A	C	D	L	K	K	U	N
T	R	A	B	A	J	C	M	K	K	L	R	H	M	D
M	U	J	A	Y	T	R	I	J	A	R	R	F	A	I
F	D	E	D	Q	W	E	F	O	M	B	A	J	O	Z
N	O	R	M	A	S	F	D	H	N	D	I	F	F	A
L	E	O	I	N	A	V	G	E	O	M	Ñ	G	L	J
W	Q	F	N	V	A	L	O	K	R	I	A	T	V	E
K	X	U	Y	T	R	W	X	J	O	Ñ	K	N	G	O
E	Q	U	I	P	O	D	R	T	R	A	M	O	O	N
Ñ	X	F	K	R	X	O	P	F	E	L	I	F	W	S

Figura 1 Sopa De Letras. Dificultades De Los Recursos Humanos.
Elaboración Propia.

- MOTIVACION.
- TRABAJO.
- EQUIPO.
- APRENDIZAJE.
- DIFICULTAD.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

M			D	I	F	I	C	U	L	T	A	D		
	O													A
		T												P
			I											R
				V										E
					A									N
T	R	A	B	A	J	C								D
							I							I
								O						Z
									N					A
														J
														E
E	Q	U	I	P	O									

Figura 2. Sopa De Letras (Respuestas). Dificultades De Los Recursos Humanos.
Elaboración Propia.

- MOTIVACION.*
- TRABAJO.*
- EQUIPO.*
- APRENDIZAJE.
- DIFICULTAD.*

MÓDULO IV:

4. Comunicación

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones**

Bibliografía: **QUÓRUM ACADÉMICO Vol. 8, Nº 15, enero-junio 2011, Pp. 95 - 110 Universidad del Zulia
•ISSN 1690-7582**

<http://www.redalyc.org/html/1990/199018964006/>

RESUMEN:

La búsqueda de nuevos conocimientos sobre las potencialidades humanas, como vía para un mayor y mejor rendimiento en el trabajo, se ha hecho parte del objeto de estudio de ciencias como la psicología, la sociología y, por supuesto, la comunicación. Todas estas disciplinas han hecho aportes que permiten contextualizar la competencia comunicativa en el ámbito de la organización. En el campo de la psicología se encuentran todos aquellos relacionados con el estudio de las características individuales tales como las actitudes, las habilidades y la creatividad en el desempeño; en la sociología el desarrollo teórico y empírico sobre las relaciones interpersonales en el marco del trabajo y la comunicación como instrumento de relación e intercambio. En este sentido, Hernández (2007) señala cuatro elementos que definen la competencia comunicativa en las organizaciones: la capacidad de comprender y aceptar la visión del otro (legitimación de la percepción) y una apreciación adecuada de sí mismo; la búsqueda de información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, además del autocontrol emocional. Lo expuesto por el autor anteriormente citado reúne componentes clave para desarrollar adecuadas competencias comunicativas en el ámbito organizacional: las ideas que se desean compartir, las intenciones y el contexto. El primero atañe al conjunto de conocimientos, tanto empíricos como teóricos (el saber); el segundo se relaciona con las habilidades (saber hacer) y el último, las actitudes (querer hacer) está relacionado con la experiencia o la forma como las personas resuelven los problemas en su entorno. Esta configuración proporciona los componentes para formular un esbozo de la competencia comunicativa en el contexto organizacional.

Debido a su carácter multidisciplinario, el concepto de competencia comunicativa se concibe hoy en día con una visión holística e integradora, alejado de posturas mecanicistas y rígidas, para dar paso a una multifactorial y necesariamente subjetiva o por lo menos flexible, que actúa como elemento necesario en el establecimiento de las relaciones grupales para conformar y fortalecer el tejido social en el que la comunicación juega un papel fundamental. El desarrollo adecuado de las competencias comunicativas se manifiesta a través del entendimiento de la óptica de la parte opuesta, lo que se conoce como "legitimación de las percepciones", la búsqueda información objetiva y necesaria para el entendimiento de la situación y la integración del grupo en dicho proceso. Así, ser competente para comunicarse habilita al individuo para establecer relaciones eficientes. Las competencias comunicativas deben ser desarrolladas a través del dominio del saber (conocimiento teórico), el hacer (las habilidades y destrezas, es decir, la experiencia en el área y la aptitud); el ser (la disposición psicológica o actitud) y el querer hacer (deseos o motivaciones), todo esto manejado dentro de un entorno social, ideológico, cultural, económico, espacial y temporal determinado. La competencia comunicativa en el ámbito organizacional es el resultado de la unión de las características individuales y las cualidades adquiridas en el ejercicio constante a través del aprendizaje voluntario y consciente. Es decir, de la actividad creativa que conlleva a la continuidad de las actitudes positivas dentro del aprendizaje, "el saber ser".

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, con respecto al tema de comunicación nos damos cuenta gracias al artículo que es más extenso y complejo de lo que se puede pensar y nos muestra de igual manera la importancia que tiene este tema en la organización. Se puede manejar como uno de los pilares que sostienen la base de una empresa que quiere sobresalir.

El lograr basar una buena competencia comunicativa dentro de una organización puede lograr a cimentar un crecimiento exponencial en todas las actitudes y habilidades de tu capital humano ya que esta debe de ser desarrolladas a través del dominio del saber (conocimiento teórico), el hacer (las habilidades y destrezas, es decir, la experiencia en el área y la aptitud); el ser (la disposición psicológica o actitud) y el querer hacer (deseos o motivaciones), todo esto manejado dentro de un entorno social, ideológico, cultural, económico, espacial y temporal determinado.

EVALUACIÓN:

Se realizara un cuadro que muestre los modelos de competencia comunicativa y otro con las necesarias en el ámbito de las organizaciones.

Tabla 1

Modelos de competencia comunicativa

Autor

Competencia

Componentes**Tabla 2 Competencias comunicativas necesarias en el ámbito de las organizaciones.**

Competencias lingüísticas

Competencias de liderazgo

Competencias de relación

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Tabla 1
Modelos de competencia comunicativa

Modelos de competencias comunicativas		
Autor	Competencia	Componentes
Canale y	Competencia gramatical	Conocimiento de reglas
Swain (1980)	Competencia sociolingüística	gramaticales
Canale (1983)	Competencia discursiva	Conocimiento que rige la utilización de la lengua
	Competencia estratégica	Capacidad para cohesionar textos Habilidades de hacer uso de recursos que activan procesos mentales
Bachman (1990)	Competencia organizativa	Competencia gramatical
	Competencia pragmática	Competencia gramatical Competencia textual Competencia ilocutiva Competencia sociolingüística
Celce-Murcia, Dornyei y Thurrel (1995)	Competencia discursiva	Competencia lingüística Competencia sociolingüística Competencia accional Competencia estratégica
Correa (2001)	Competencia lingüística	Saberes del código de la lengua
	Competencia pragmática	Saberes interiorizados sobre las formas de reconocer las intenciones de un discurso
	Competencia cultural	
	Competencia tímica	Saberes sobre el mundo social
	Competencia ideológica	Expresión y manejo de la emotividad Interviene en la selección, estructuración y depuración de los elementos culturales y prácticas sociales

Tabla 2
Competencias comunicativas necesarias en el ámbito
de las organizaciones.

Competencias comunicativas necesarias en el ámbito de las organizaciones		
Competencias lingüísticas	Competencias de liderazgo	Competencias de relación
Discursivas	Autocontrol	Capacidad de escucha
Psicolingüísticas	Búsqueda de información	Empatía-rapaport
	objetiva para el desarrollo del proceso de comunicación	
Sociolingüísticas	Toma de decisión	Capacidad de entender y aceptar el punto de vista de otra persona.
Pragmáticas	Orientación a resolver problemas	Actitud comunicativa

MÓDULO IV:

5. Equipos de trabajo efectivo

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **EFICACIA DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Bibliografía: **Francisco Gil,* Ramón Rico** y Miriam Sánchez-Manzanares******Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense. Madrid. ****Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma. Madrid. ***Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III. Madrid**

<http://www.redalyc.org/html/778/77829104/>

RESUMEN:**PROCESOS DE EQUIPO Y ESTADOS EMERGENTES**

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzo, etc.) para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos son dinámicos y en la medida en que los miembros interaccionan entre sí de forma regular y repetida, se generan patrones de conducta y estados emergentes, que a su vez influyen en las interacciones subsiguientes. La lista de procesos de equipo es extensa; y a menudo, las denominaciones y clasificaciones no resultan fácilmente distinguibles. En el presente trabajo, seguiremos la distinción básica establecida en revisiones anteriores sobre equipos entre tres tipos de procesos grupales: cognitivos, motivacionales/afectivos y orientados a la acción (véase Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen 2006).

- a) Procesos cognitivos. Tradicionalmente, se han estudiado como principales procesos cognitivos a nivel grupal los marcos de referencia, las normas y las expectativas de rol. En los últimos años, considerando los equipos como procesadores de información, se estudian otros procesos y creencias compartidas que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones. Entre ellos, destacan los modelos mentales de equipo, los sistemas de memoria transactiva, el aprendizaje grupal y el clima de equipo.
- b) b) Procesos motivacionales y afectivos. Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados. Entre ellos, destacan la cohesión, la eficacia colectiva y la potencia, los procesos emocionales y el conflicto.
- c) c) Procesos orientados a la acción y a la conducta grupal. La comunicación es un proceso básico en un equipo por cuanto permite el intercambio de información entre sus miembros. Así, la comunicación hace posible el desarrollo de otros procesos grupales centrados tanto en la tarea (toma de decisiones) como en el equipo (relaciones interpersonales). La investigación evidencia la importancia de la comunicación para la eficacia de los equipos de trabajo, destacando su importancia para la construcción de los modelos mentales compartidos del equipo. Por su parte, la cooperación consiste en la contribución voluntaria por parte de los miembros para realizar las tareas interdependientes del equipo. Existe una amplia literatura centrada especialmente en los procesos negativos de cooperación y la

reducción del esfuerzo individual cuando se realizan tareas colectivas, como 'viajar gratis' (freeriding) y 'holgazanería social' (social loafing). Diseñar tareas motivadoras y relevantes para los miembros, hacer claramente identificables las contribuciones individuales y reforzarlas y estimular la cohesión y la confianza, constituyen medidas eficaces a la hora de prevenir la falta de cooperación en un equipo de trabajo. Por último, la coordinación hace referencia a las estrategias y los patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas, y lograr así la meta común. La investigación tradicional se ha centrado en la coordinación explícita a través de la cual los miembros planifican y se comunican intencionalmente con el fin de integrar sus acciones.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, En la consecución de dar las estrategias necesarias y detalladas para tener como resultado un equipo de trabajo tanto eficaz como eficiente. Para el logro de esta meta se tiene que tener en cuenta varios factores tanto internos como externos y lo más importante el sacar ventaja y beneficio de cada uno de ellos para hacer que los integrantes que conformen el equipo sean los mejores. Lograr buscar sus habilidades y complementarlas entre cada uno de ellos para que por donde se le vea el quipo resulte fuerte y consistente. Para esto existe muchas procesos y depende del líder adoptar la mejor estrategia que su equipo de resultado.

EVALUACIÓN:

Al término de la lectura el alumno deberá de resolver las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué recursos deben combinar los miembros de un equipo para la consecución de objetivos?
- 2.- ¿Son los modelos que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones?
- 3.- ¿Cuál es el significado de cohesión en un equipo de trabajo?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- 1.- Habilidades, conocimientos, esfuerzo.
- 2.- Modelos mentales de equipo, los sistemas de memoria transactiva, el aprendizaje grupal y el clima de equipo.
- 3.- Es la tendencia o el deseo de los miembros de un equipo de estar unidos para conseguir las metas comunes.

MÓDULO V:**5. Equipos de trabajo efectivo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN UN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN**

Bibliografía: **María de los Ángeles Linares Borrell**, Ingeniera Industrial y Máster en Gestión de Recursos Humanos, Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. e-mail: marilyn@reduniv.edu.cu **Alberto Medina León**, Ingeniero Industrial, Director de la Oficina de Servicios Académicos, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Profesor Titular Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba. e-mail: amedinaleon@yahoo.com
<http://www.redalyc.org/html/3604/360433574006/>

RESUMEN:

Los profundos cambios que se producen en el entorno demandan cada vez más la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sus directivos y trabajadores, para lo cual resulta imprescindible buscar soluciones con carácter integrador a los diferentes problemas que deben enfrentar. La capacitación tiene un alto nivel de prioridad en las organizaciones cubanas y constituye una vía importante para lograr impacto en las organizaciones, sin embargo, no siempre se desarrolla con carácter integrador. La capacitación en equipos es una modalidad que puede lograr ese impacto deseado y en general es poco utilizada, pero cuando se aplica puede distinguirse el desarrollo profesional mediante características tales como los conocimientos, habilidades, destrezas y valores en sus comportamientos observables, por cada uno de los miembros y en el orden grupal. Partiendo del mapa del proceso de capacitación, sustentado en la estrategia organizacional, se desarrolla un procedimiento para la conformación y perfeccionamiento de equipos, mediante una estrategia de capacitación que aprovecha las fortalezas de cada miembro, utiliza la acción cotidiana como espacio de aprendizaje y enfoca las soluciones de manera integradora para cumplir los objetivos. Se describen las etapas del procedimiento, las habilidades adquiridas, la utilización de experiencias y conocimientos a partir del reconocimiento de las fortalezas y debilidades para el desempeño, en el orden individual y grupal. Se aprecian incrementos en habilidades de comunicación, cooperación y la socialización de decisiones poco, o nada estructuradas, reforzando el papel de los directivos como formadores y el compromiso de los equipos.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5**, El trabajo en equipo hoy en día es el medio que permite a la organización hacerse más fuerte en cada una de las áreas que posee. En la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal y lograr que este se

conjunto de la mejor manera posible. En este contexto el trabajo en equipo deja de ser una actividad secundaria u opcional para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación-integración es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento.

EVALUACIÓN:

El alumno deberá elaborar un proceso específico de trabajo pero llegar a convertir los grupos de personas en equipos de trabajo.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

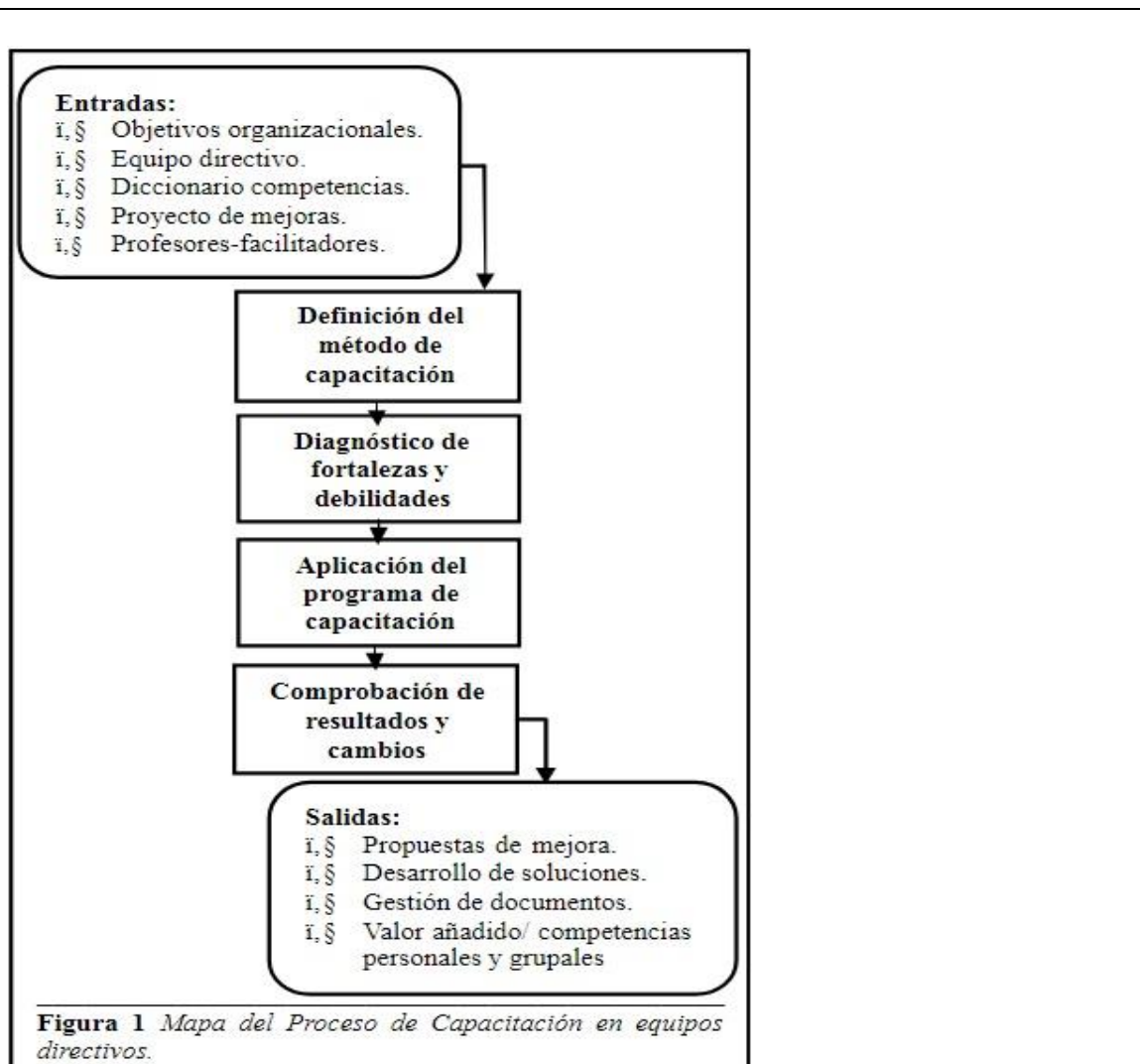


Figura 4. Mapa Conceptual. Capacitación De Recursos Humanos. Elaboración Propia.

MÓDULO VI:

6. Manejo de conflictos y negociación efectiva

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación**

Bibliografía: **María Guadalupe Núñez, Jesús Salón, Gerardo Romero y Venancio Rosales**

Universidad del Zulia E-mail: marialupen@gmail.com; jasalom@gmail.com;

gerardoeromero@yahoo.com; venancio_rosales@hotmail.com

<http://www.redalyc.org/html/904/90412325005/>

RESUMEN

Sobre conflicto existen múltiples definiciones y conceptualizaciones para los efectos de integrar la inteligencia emocional y la intuición en el manejo del mismo, De acuerdo con Ovejero (2004) y Fisas (2005) el conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado; una construcción social y creación humana diferenciable de la violencia, en tanto puede haber conflictos sin violencia pero no violencia sin conflicto, que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine.

Según Fisas (2005), frente al conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay una multiplicidad de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, dándose las siguientes actitudes, según se acepte, evite o niegue el conflicto:

Superación: Alguna o todas las partes involucradas reconoce su existencia y tiene la voluntad de superarlo de la mejor forma posible.

Negación: En contraposición, se elude la existencia de la situación conflictiva, en algunos casos, es positiva, pero en otras, es fuente de resentimientos y raíces de amargura que fluirán en futuros escenarios.

Evasión: La parte afectada tiene conocimiento de la existencia de la situación conflictiva pero tiene temor, visualiza que si enfrenta a largo plazo le traerá mayores problemas.

Acomodación: La parte afectada reconoce la existencia de la situación de conflicto pero opta por no darle respuesta alguna porque visualiza que a largo plazo esto puede perjudicarlo más.

Arrogancia: La situación de conflicto es reconocida por la parte afectada pero considera que él está por encima, bien de la situación o bien de los que lo afectan, en consecuencia no da una respuesta adecuada.

Agresividad: La situación de conflicto es reconocida y se entabla una respuesta combativa, hostil o violenta.

A juicio de autores como Gabaldón (2003) y Fisas (2005) la elección de una u otra actitud al inicio de la situación conflictiva, determina el proceso del conflicto y sus posibilidades de gestión o transformación.

Evidentemente, cuando hay un reconocimiento del mismo por las partes implicadas, entrar en una estrategia negociadora es mucho más fácil, mientras que la actitud elusiva y agresiva es caldo de cultivo para un agravamiento de las tensiones latentes, una escalada del conflicto y un estallido. La acomodación puede suponer un aplazamiento de las hostilidades, pero no una resolución de las mismas. También Gabaldón (2003) habla de la negociación; considera que ésta es siempre un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados que se perciben como incompatibles.

En la comprensión y manejo de los conflictos es importante entender que no necesariamente constituyen una condición indispensable para el desarrollo, ni son sinónimos de un desastre, simplemente estos son propios de la naturaleza humana y por lo tanto es imposible esterilizar la organización para que no proliferen. Lo que queda claro a partir del arqueo de los distintos planteamientos sobre los conflictos, es que una organización vital está fundada en valores y en el desarrollo equilibrado de su inteligencia neuronal y

emocional. De tal manera, que ya en la misión y la visión debe aparecer de forma latente o manifiesta la decisión de la organización de establecer estas dos inteligencias. Del mismo modo, entre los valores, las políticas, objetivos y estrategias corporativas y de los planes estratégicos se debe contemplar el desarrollo de la mente y memoria neuronal-racional y emocional para contar con una plataforma que permita desencadenar efectos positivos a las posibles situaciones de conflicto y a los manejos de los mismos.

La inteligencia emocional y la Intuición son tan importantes en la vida del hombre individual, organizacional y social como lo es la inteligencia racional; en su conjunto, todas ellas facultan al hombre para sobrevivir y ser feliz y exitoso de forma individual y en convivencia pacífica. Estas inteligencias o saberes le permiten enfrentar sus conflictos intrapersonales e interpersonales.

La organización, como gran comunidad con objetivos claros al centrarse en el hombre y mediante el liderazgo, es responsable de crear una cultura de paz para manejar adecuadamente las situaciones de conflicto; para tal cultura y arreglos puntuales cuenta con los desarrollos de la Inteligencia Emocional y la Intuición.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**, ya que nos brinda y explica dos conceptos de los cuales la organización puede hacer uso para la resolución de uno de los problemas más latentes que puede existir dentro de ella, y que ya sea tarde o temprano puede ser causa de grandes y graves problemas de los cuales posiblemente no haya solución.

Tanto la Inteligencia Emocional como la Intuición son habilidades que el ser humano trae desde su nacimiento y es trabajo de cada uno de los encargados de las organizaciones desarrollarlo más para bien y para la conjunción de los objetivos que se plantearon en la creación de esta. El encaminarlos en un ambiente de paz y alegría ayuda, pero los conflictos como nos lo explico el artículo siempre van a estar presentes y va a depender mucho de esto al que topen en eso únicamente y que las personas de la organización tengan esa habilidad de solucionarlos de la manera más eficaz y eficiente.

EVALUACIÓN:

Tras haber finalizado la lectura el alumno deberá responder las siguientes cuestiones:

1. Menciona las actitudes según Fisas que se pueden dar frente a un conflicto
2. Menciona las actitudes según Fisas ¿Cuáles son los procesos de mediación que existen?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1.-

•Superación: Alguna o todas las partes involucradas reconoce su existencia y tiene la voluntad de superarlo de la mejor forma posible.

•Negación: En contraposición, se elude la existencia de la situación conflictiva, en algunos casos, es positiva, pero en otras, es fuente de resentimientos y raíces de amargura que fluirán en futuros escenarios.

•Evasión: La parte afectada tiene conocimiento de la existencia de la situación conflictiva pero tiene temor, visualiza que si enfrenta a largo plazo le traerá mayores problemas.

•Acomodación: La parte afectada reconoce la existencia de la situación de conflicto pero opta por no darle respuesta alguna porque visualiza que a largo plazo esto puede perjudicarlo más.

•Arrogancia: La situación de conflicto es reconocida por la parte afectada pero considera que él está por encima, bien de la situación o bien de los que lo afectan, en consecuencia no da una respuesta adecuada.

•Agresividad: La situación de conflicto es reconocida y se entabla una respuesta combativa, hostil o violenta.

1. Esfuerzos agotados por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, las propias partes contendientes han llegado a un "impasse".

2. Ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costos crecientes de una escalada del conflicto.

3. Agotamiento de las partes contendientes, éstas están dispuestas a romper la situación de "impasse", desean cooperar de alguna manera o involucrándose en alguna comunicación o contacto.

MÓDULO VI:

6. Manejo de conflictos y negociación efectiva

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación.**

Bibliografía: Eleonora Parra de Párraga, Luis Rodolfo Rojas, Elizabeth Arapé

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241003>

RESUMEN

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se estable algún tipo de comunicación esta presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder. Por lo cual, el fomentar la comunicación entre los miembros de la organización de forma fluida contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos. Igualmente, mejorara ostensiblemente el clima organizacional, sentido de pertenencia y todos aquellos factores que contribuirán a optimizar la organización, en general, y esto sólo se logra despejando y propiciando las comunicaciones, y tratando de solventar los conflictos en los cuales incurren por no entablar una fluida, diáfana y oportuna comunicación. La inteligencia emocional y la Intuición son tan importantes en la vida del hombre individual, organizacional y social como lo es la inteligencia racional; en su conjunto, todas ellas facultan al hombre para sobrevivir y ser feliz y exitoso de forma individual y en convivencia pacífica. Estas inteligencias o saberes le permiten enfrentar sus conflictos intrapersonales e interpersonales.

La organización, como gran comunidad con objetivos claros al centrarse en el hombre y mediante el liderazgo, es responsable de crear una cultura de paz para manejar adecuadamente las situaciones de conflicto; para tal cultura y arreglos puntuales cuenta con los desarrollos de la Inteligencia Emocional y la Intuición.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**, en virtud de que refiere la importancia de la comunicación como herramienta fundamental para alcanzar una buena comunicación, y en el mismo orden de ideas, lo que se puede poner en riesgo si los canales, lenguaje o alguno de los elementos de dicho proceso se distorsionan.

EVALUACIÓN:

Tras haber finalizado la lectura el alumno deberá responder las siguientes cuestiones:

1. ¿Por qué se considera que la comunicación es compleja?
2. ¿Cuándo surge el conflicto?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. Por el hecho que cada uno está experimentalmente aislado del resto del mundo. La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros
2. El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el posible arreglo compartido y beneficioso, para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita

CONCLUSIONES

- Temas como el Liderazgo, Coaching y Mentoring deben de estar presente de manera obligatoria en el ser de una organización y de las personas que son los responsables de estas. Deben de ser pilares y cimientos en la búsqueda del éxito.
- La administración en todo momento debe de seguir creciendo y desarrollando habilidades directivas las cuales le traerán beneficios más que satisfactorios. No es fácil el desarrollar estas habilidades pero depende mucho de la superación que quiera tener cada individuo. Es bien cierto que muchas de estas son innatas pero muchas se pueden ir desarrollando con la experiencia y las vivencias que se van teniendo.
- La motivación puede ser un tema bastante trillado pero en realidad es de gran importancia en la vida diaria de las personas. Alguien que no tiene motivación no puede desarrollar una vida plena.
- La comunicación es la base de toda relación laboral, amorosa, familiar, etc. es algo que nos ayuda a mantener el control, orden y mantener la paz dentro de un círculo social.
- Todos y cada uno de estos puntos son los eslabones y engranes para que en la organización existan los equipos de trabajo efectivos, piezas fundamentales en cualquier organización de cualquier giro y de cualquier tipo. Nos ayudan a la resolución y manejo de conflictos, a desarrollar y explotar el potencial de nuestro Recurso Humanos. Y para muchos lo más importante una organización sólida, con bases e ideas de crecimiento y con éxito.

BIBLIOGRAFIA

1. Bibliografía: Aburto Pineda H. I. y Bonales Valencia J., Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 51, 41-49, 2011. <http://www.redalyc.org/html/674/67418397006/>
2. Bibliografía: RAMIS PALMER, M.^a CARMEN; MANASSERO MAS, M.^a ANTONIA; FERRER PÉREZ, VICTORIA A.; GARCÍA-BUADES, ESTHER; (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Sin mes, 161-181. <http://www.redalyc.org/html/2313/231317597001/>
3. Bibliografía: Ricardo Colomo Palacios Universidad Carlos III de Madrid Escuela Politécnica Superior Departamento de Informática rcolomo@inf.uc3m.es Cristina Casado Lumbreras Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias Políticas y Sociología Departamento de Psicología Social casado.lumbreras@gmail.com
<http://www.redalyc.org/html/847/84710314/>
4. Bibliografía: Turbay-Posada, María José
Liderazgo e innovación organizacional
Psicología desde el Caribe, vol. 30, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. vii-ix
Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
<http://www.redalyc.org/pdf/213/21328600001.pdf>
5. Bibliografía: Artículo elaborado en el marco de las actividades de la evaluación continua de alumnos de cuarto año de la carrera de Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), propuestas por el Plan de Estudios 2000; presentado en junio de 2004 y aceptado en setiembre.**
Ing Agr (Dr), Profesor Asociado, cátedra Manejo de Tierras, Facultad de Ciencias Agrarias, UNR. E-mail: smontico@sede.unr.edu.ar
6. Bibliografía: Luis Manuel Lozano Fernández, Eduardo García-Cueto y Pedro Gallo Álvaro Universidad de Oviedo <http://www.redalyc.org/html/727/72797080/>

7. Bibliografía: QUÓRUM ACADÉMICO Vol. 8, N° 15, enero-junio 2011, Pp. 95 - 110 Universidad del Zulia • ISSN 1690-7582
<http://www.redalyc.org/html/1990/199018964006/>

8. Bibliografía: Francisco Gil,* Ramón Rico** y Miriam Sánchez-Manzanares**** Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense. Madrid. **Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma. Madrid. ***Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III. Madrid
<http://www.redalyc.org/html/778/77829104/>

9. Bibliografía: María de los Ángeles Linares Borrell, Ingeniera Industrial y Máster en Gestión de Recursos Humanos, Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. e-mail: marilyn@reduniv.edu.cu Alberto Medina León, Ingeniero Industrial, Director de la Oficina de Servicios Académicos, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Profesor Titular Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba. e-mail: amedinalleon@yahoo.com
<http://www.redalyc.org/html/3604/360433574006/>

10. Bibliografía: María Guadalupe Núñez, Jesús Salón, Gerardo Romero y Venancio Rosales Universidad del Zulia E-mail: marialupen@gmail.com; jasalom@gmail.com; gerardoeromero@yahoo.com; venancio_rosales@hotmail.com
<http://www.redalyc.org/html/904/90412325005/>

11. Parra de Párraga, Eleonora; Rojas, Luis Rodolfo; Arapé, Elizabeth Comunicación y conflicto: el arte de la negociación Negotium, vol. 4, núm. 10, abril, 2008, pp. 17-35 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela