



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Liderazgo y Habilidades de Negociación

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Liderazgo y Habilidades de Negociación

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Logística y Transporte	VIII

Autor:

Gómez Flores Bryan Israel



GSTR_4002

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Liderazgo y Habilidades de Negociación

Guía didáctica

Gómez Flores Bryan Israel

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-752-2



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

24 de marzo, 2023

Índice

1. Datos de información.....	7
1.1. Presentación de la asignatura.....	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	8
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	10
Primer bimestre	10
Resultado de aprendizaje 1	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	10
Semana 1	10
Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética	11
1.1. Descripción de liderazgo.....	11
1.2. Definición de liderazgo a partir de los cinco elementos clave	13
1.3. Habilidades de liderazgo	14
Actividades de aprendizaje recomendadas	18
Semana 2	20
1.4. Rasgos de la personalidad y universalidad de los rasgos de liderazgo.....	20
1.5. Las 5 dimensiones y los rasgos de los líderes efectivos	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	27
Semana 3	29
1.6. . Actitudes del liderazgo.....	29
1.7. Liderazgo ético	32
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Autoevaluación 1.....	37

Semana 4	40
Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo	40
2.1. Liderazgo y principales teorías de motivación	40
2.2. Estilos de liderazgo	46
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Semana 5	49
2.3. Comunicación y coaching.....	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	57
Semana 6	59
2.4. Manejo del conflicto.....	59
2.5. El uso de equipos en las organizaciones.....	61
Actividades de aprendizaje recomendadas	66
Autoevaluación 2.....	68
Semana 7	71
Semana 8	71
Actividades finales del bimestre	71
Segundo bimestre	73
Resultado de aprendizaje 1	73
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	73
Semana 9	73
Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes	74
3.1. Poder.....	74
Actividades de aprendizaje recomendadas	78
Semana 10	80
3.2. Política organizacional.....	80
Actividades de aprendizaje recomendadas	83

Semana 11	85
3.3. Creación de redes.....	85
Actividades de aprendizaje recomendadas	89
Autoevaluación 3.....	92
Semana 12	95
Unidad 4. Habilidades de negociación	95
4.1. El arte de negociar.....	95
4.2. El perfil del negociador eficaz	99
Actividades de aprendizaje recomendadas	100
Semana 13	101
4.3. Intereses vs. posiciones	101
4.4. Alternativas BATNA.....	103
Actividades de aprendizaje recomendadas	106
Semana 14	107
4.5. El ciclo de la negociación	108
4.6. Clima de la negociación.....	110
Actividades de aprendizaje recomendadas	111
Autoevaluación 4.....	113
Semana 15	115
Actividades de aprendizaje recomendadas	115
Semana 16	117
Actividades finales del bimestre	117
Actividades de aprendizaje recomendadas	117
4. Solucionario	120
5. Glosario	127
6. Referencias bibliográficas	129



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Identifica problemas de logística y transporte.
- Resuelve problemas de ingeniería en logística y transporte.
- Asume pensamiento crítico y reflexivo.
- Asume trabajo en equipo.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Las competencias transversales dentro de las organizaciones, cada vez toman mayor importancia e incidencia sobre su rendimiento esperado. Esta asignatura busca, a través del conocimiento de la disciplina del liderazgo, reducir los malos resultados en las organizaciones, el incumplimiento de objetivos y evitar una rotación indiscriminada de personal, causadas por la falta de liderazgo dentro de las mismas, permitiendo que las organizaciones mejoren su imagen interna y externa, así como las relaciones interpersonales con su grupo de interés. Además, mediante las habilidades de negociación, las organizaciones pueden evitar aceptar malos acuerdos, derivados de una mala planeación y el desconocimiento de estrategias que permitan el aprovechamiento de oportunidades.



2. Metodología de aprendizaje

Dentro de la asignatura serán consideradas diversas metodologías que coadyuven a la consecución del resultado de aprendizaje de la misma, así como, el desarrollo del comportamiento ético y del pensamiento crítico y reflexivo, correspondientes a las competencias genéricas y específicas de la universidad y carrera.

De acuerdo a los componentes de aprendizaje establecidos, como lo son: Aprendizaje en Contacto con el Docente (ACD), Aprendizaje Práctico Experimental (APE) y Aprendizaje Autónomo (AA), se utilizarán metodologías que permitan acoplarse a las características de cada uno de estos componentes, considerando para ello, algunas como:

- Autoaprendizaje: de acuerdo a las características de la modalidad de estudio, la universidad le proporcionará medios y recursos necesarios para el desarrollo adecuado de los objetivos de aprendizaje, de acuerdo a su autonomía en cuanto a tiempo y espacio.
- Aprendizaje basado en casos (ABC): a través del desarrollo de casos de estudio que serán abordados en la asignatura, usted vinculará la teoría con la práctica, permitiendo la aproximación a circunstancias que se presentan comúnmente en contextos reales y ficticios, y al análisis y resolución de las mismas (Cantarutti et al., 2022).
- Aprendizaje basado en indagación: esta metodología incentiva la observación y búsqueda de información en libros, recursos educativos abiertos y plataformas digitales, propuestos por su tutor, sobre los temas abordados, para que usted logre profundizar su conocimiento al respecto de estos (Romero-Ariza, 2017).
- Clase invertida: usted podrá aprovechar el acceso ilimitado e ininterrumpido de los recursos disponibles de la asignatura, con la finalidad de realizar una revisión previa de estos y, reforzar su entendimiento a través de las sesiones de tutoría en contacto con el docente, o a través de la resolución de tareas asignadas.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Conocer las herramientas para realizar negocios y lidera el proceso.

El desarrollo de la asignatura, gira en torno a un único, pero amplio resultado de aprendizaje, a través del cual, usted conocerá las diferentes herramientas para realizar negocios, partiendo desde una visión efectiva de liderazgo. Estos conocimientos, por su transversalidad, complementarán de manera invaluable el conocimiento adquirido en otras asignaturas de su carrera.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Estimado estudiante, sea bienvenido a este nuevo periodo académico, la dedicación y esfuerzo seguramente traerán éxito en cada uno de sus objetivos académicos planteados. Durante la presente semana, se abordarán temas importantes que darán la pauta para el cumplimiento del resultado de aprendizaje propuesto, los cuales, contribuirán al conocimiento acerca de la descripción y definición de liderazgo, así como las habilidades y roles que identifican a un líder. Además, se han establecido actividades de aprendizaje recomendadas (no calificadas) que representan un complemento importante para reforzar su aprendizaje.



Para iniciar con el estudio de esta semana, diríjase al **capítulo uno del texto básico**, para revisar los temas relacionados con, descripción de liderazgo, definición de liderazgo a partir de los 5 elementos, habilidades y roles del liderazgo.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

¡Adelante!

Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética

1.1. Descripción de liderazgo

Apreciado estudiante, seguramente en alguna ocasión usted se preguntó ¿qué es liderazgo?, y con toda razón, ya que este término se ha incluido de manera temprana dentro del vocabulario de las personas, debido a su gran relevancia. De hecho, es tanta la familiarización para con este término, que se puede identificar a una persona con rasgos de liderazgo, sin necesariamente conocer el significado exacto del mismo. Para el inicio de esta unidad, serán revisadas algunas definiciones de liderazgo, que ayudarán a reforzar las nociones adquiridas acerca de esta importante disciplina.

¿Le llaman la atención los datos curiosos? A continuación, podrá revisar uno.



Dato curioso: si accedemos a [Google Trends](#) y colocamos la palabra liderazgo, podremos identificar que su popularidad a nivel mundial es alta, la cual promedia un 75 % en cuanto a búsquedas durante todo el año.

Proceda a revisar algunas definiciones de liderazgo.

- Es un comportamiento que transforma las normas y valores de los empleados, motivándolos a rendir mucho más allá de sus expectativas (Álvarez, 2022).
- Sinek (2015), expresa su propia definición de liderazgo, realizando una comparación entre líderes y personas que lideran. En este sentido, indica que los líderes tienen una posición de poder, mientras que las personas que lideran, inspiran. De la misma manera, reconoce al liderazgo como una responsabilidad, ya que más allá de estar a cargo de un grupo de personas, un líder debe velar por el bienestar de quienes lo conforman.

- El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo (Kotter, 2000).
- Maxwell (1998), creador de las 21 leyes irrefutables del liderazgo, menciona lo siguiente acerca del liderazgo: “Los buenos líderes son quienes logran que sus grupos y equipos de trabajo desempeñen un rendimiento superior”; “Los buenos líderes lo son, NO por su poder, sino que por su habilidad para motivar a otras personas”.

De la misma manera, de acuerdo a Maxwell y su obra, se puede citar algunas de sus leyes:

- La verdadera medida del liderazgo es su influencia.
- El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.
- Solo los líderes seguros otorgan poder a otros.
- La gente apoya al líder, luego a su visión.
- Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.

Una vez que ha reforzado la definición de liderazgo, es momento de comprender su importancia.

1.1.1. ¿Por qué es importante el liderazgo?

Dentro de la administración, no importa el tipo de organización a la que pertenezca, sea esta de carácter gubernamental o privado, con o sin fines de lucro, sin discriminar el tipo de industria en la que se encuentra inmersa o al modelo de negocio que posee, siempre, el liderazgo es y será un tópico fundamental. Cada año, de acuerdo con Beth y O'Reilly (2011), investigadores de la Universidad de Stanford en Estados Unidos, las corporaciones gastan en promedio alrededor de 2,2 billones de dólares en formación referente a liderazgo.

De acuerdo con los resultados de la investigación planteada por Yuan et al. (2022), respecto al impacto del liderazgo sobre el compromiso de los empleados, se pudo determinar que:

- Los seguidores, con grandes líderes, poseen un mayor nivel de confianza.
- El grado de confianza, incrementa el compromiso efectivo, que, a su vez, contribuye al compromiso organizacional.

- El liderazgo es positivo y directamente relacionado con el grado de compromiso de la organización.
- El liderazgo impulsa a un nivel superior la moralidad y motivación dentro de la organización.

Ahora tiene una definición más clara de liderazgo y está consciente de su importancia, ¿verdad que sí?

¡Continúe!

1.2. Definición de liderazgo a partir de los cinco elementos clave

Como lo pudo detectar en el apartado anterior, no existe una definición única respecto a liderazgo, sin embargo, para los fines pertinentes dentro de la asignatura, se procederá a revisar una nueva definición a partir de cinco elementos que la conforman: líderes-seguidores, influencia, objetivos organizacionales, cambio y personas.

Compuesta por estos cinco elementos, la definición de liderazgo de Lussier y Anchua (2016), tiene que ver con el proceso de influencia entre líderes y seguidores para cumplir los objetivos organizacionales a través del cambio.

Estimado estudiante, lo invito a revisar la siguiente infografía donde podrá conocer con detenimiento acerca de los elementos clave que componen la definición de liderazgo planteada en el **capítulo uno de su texto básico**.

Liderazgo basado en 5 elementos clave

Como lo pudo observar en la infografía, la definición de liderazgo está compuesta a través de cinco elementos clave, ejemplifica claramente la dinámica que existe entre líderes y seguidores, la cual gira principalmente en torno a la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la influencia positiva para conseguir el cambio. Esta definición concuerda con la interpretación de Contreras et al., (2016), quienes asumen al liderazgo como el proceso en el cual se encuentran relacionados tanto líderes y seguidores, bajo la dinámica de influencia, que busca la consecución de objetivos en común. Además, es importante complementar esta definición, a través de la teoría de Kotter (considerado uno de los gurús del liderazgo), quién indica que los buenos líderes no buscan crear más seguidores, sino generar más líderes.

¡Es momento de aplicar este concepto!

Para reforzar la definición de liderazgo a través de sus 5 elementos clave, diríjase al **capítulo uno del texto básico**, en donde podrá abordar los apartados denominados “Aplicación al trabajo” (del 1-1 al 1-5), basados en cinco preguntas relacionadas con los elementos antes estudiados. Las preguntas están enmarcadas en un contexto organizacional, sin embargo, usted podrá aplicarlas a un contexto diferente al laboral, ya sea relacionado con actividades deportivas, artísticas, académicas, del entorno familiar, etc., la idea es comprender de mejor manera cada uno de estos cinco elementos.

Las preguntas han sido muy útiles ¿verdad?, intente aplicarlas a varios contextos para reforzar este concepto, por ejemplo, algunos optan por el ámbito familiar.

¡Adelante!

1.3. Habilidades de liderazgo

Estimado estudiante, seguramente, en algún momento usted ha sido parte del cuestionamiento: ¿los líderes nacen o se hacen?, en este sentido, para realizar la introducción a este apartado, se citará alguna información valiosa que le permitirá encontrar una respuesta a esta pregunta.

De acuerdo con la revisión teórica efectuada por Vázquez (2019), los líderes nacen y se hacen, considerando que en algunos casos, existen líderes exitosos que han nacido eficaces, mientras que otros, considerando que la eficacia es una disciplina, se han formado en ella, pudiendo aprenderla y conseguirla. Este perfeccionamiento del liderazgo, ha permitido al capital humano de las organizaciones llevarlas a la cima.

Los resultados de un estudio efectuado por Avolio et al. (2009), en el cual se utilizó una muestra determinada por dos hermanos gemelos, quienes fueron criados con distintos estilos, reglas y experiencias, pudo revelar que, en un 30 % el individuo nace con ciertas condiciones genéticas y de personalidad referentes al liderazgo, sin embargo, el otro 70 % de sus cualidades, son aprendidas.

Con estas evidencias, queda comprobada la posibilidad de que el liderazgo se aprenda y desarrolle. En este sentido, es correcto pensar que si no fuera

de esta manera, no existirían grandes inversiones realizadas por las distintas organizaciones, en el desarrollo de destrezas inherentes al liderazgo, así como incentivar la autoevaluación del mismo en sus funcionarios.

¿Ha realizado alguna vez una autoevaluación acerca de sus habilidades de liderazgo?

Antes de abordar algunas de las habilidades de liderazgo gerenciales, le invito a que realice la **autoevaluación 1-2** del **texto básico**, cuya puntuación sobre cada habilidad propuesta se encuentra entre 5 y 20. Esta actividad le permitirá realizar un autoanálisis acerca de sus habilidades de liderazgo, sin embargo, no deberá preocuparse si las mismas no son las que esperaba, ya que durante el desarrollo de esta unidad podrá conocer más al respecto de estas y buscar su reforzamiento.

¿Cuál fue su puntuación? Usted puede socializarla con sus compañeros y tutor, luego, aplicarla al finalizar el curso. Los resultados son sorprendentes.

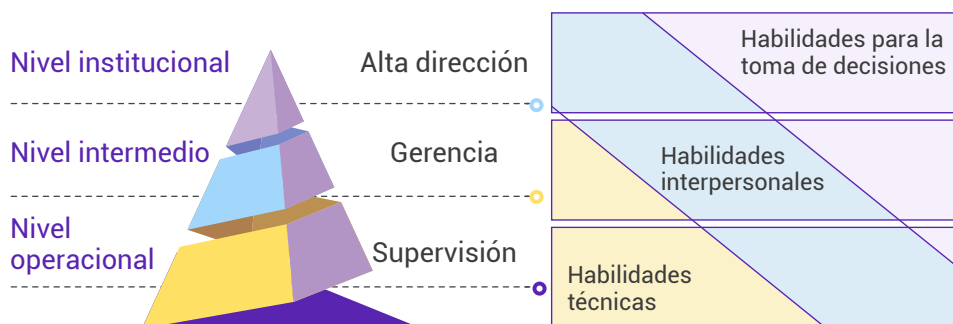
1.3.1. Habilidades de liderazgo gerencial

En este apartado abordaremos las habilidades gerenciales que se requieren para alcanzar el éxito organizacional, identificadas como competencias centrales, las cuales son necesarias dentro de todos los niveles de la organización, sin embargo, el porcentaje en el cual se requieren, varía de acuerdo a la jerarquía de la misma.

La figura 1, muestra como las habilidades para la toma de decisiones, se requieren mayormente en los niveles de alta dirección y gerencia, mientras que muy poco en el nivel operacional, así mismo, las habilidades técnicas, son requeridas en mayor porcentaje dentro de los niveles de supervisión y gerencia, mientras que en muy poco en cuanto a la alta gerencia. Por otra parte, las habilidades interpersonales, son requeridas en todos los niveles organizacionales, con una importancia similar en cada uno de ellos.

Figura 1.

Habilidades de liderazgo gerencial



Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a ed)* (p. 9), por Lussier, R. y Anchua, C., 2016, Cengage Learning.

¿Está de acuerdo con la aplicación de habilidades de acuerdo al nivel jerárquico?

Una vez ha revisado los niveles en los que se aplican cada una de estas habilidades, las mismas, serán descritas a continuación.

- **Habilidades técnicas:** están involucradas con la capacidad de realizar una tarea o actividad a través de métodos o procedimientos. Esta habilidad incluye la capacidad para utilizar herramientas, equipos, instrumentos, programas, etc., (Kaiser y Kaplan, 2006).
- **Habilidades interpersonales:** de acuerdo con Lussier y Anchua (2016), "Están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas" (Kaiser y Kaplan, 2006, p. 16).
- **Habilidades para la toma de decisiones:** se relaciona con la capacidad de interpretar las diversas situaciones por las que pasa la organización, a través del análisis de contextos y variables que la involucran, con la finalidad de crear y seleccionar alternativas que permitan resolver problemas y aprovechar oportunidades (Lussier y Anchua, 2016).

1.3.2. Roles del liderazgo gerencial

En esta sección, abordará los roles de un líder, o de manera simplificada, usted conocerá lo que hacen los líderes. Seguramente, encontrará alguna relación entre las habilidades antes estudiadas y los roles del líder, ya que estos últimos, requieren, para su desempeño, de distintas competencias necesarias para su desarrollo efectivo.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, un líder desempeña roles que, de acuerdo a Mintzberg (1973), han sido clasificados en tres grupos: roles interpersonales, roles informativos y roles decisivos. A continuación, lo invito a revisar la siguiente infografía donde usted podrá identificar cada uno de los roles enmarcados en esta clasificación.

Los 10 roles gerenciales

¿Añadiría algún otro rol aparte de los 10 planteados?

¿Qué le ha parecido hasta el momento la asignatura? ¿Verdad que es muy interesante?

Con estos contenidos ha culminado con la primera semana de estudios, recuerde, revisar periódicamente su Entorno Virtual de Aprendizaje, así como planificar y estructurar cada semana de acuerdo a lo establecido en el plan docente. Además, no olvide mantener un contacto constante con su tutor, quién le ayudará a resolver las dudas que puedan surgir en el desarrollo de la asignatura, a través de las horas destinadas para tutoría o por medio de un contacto asíncrono utilizando la bandeja de entrada o el correo electrónico.

Para complementar el estudio de esta semana, usted puede acceder al recurso educativo abierto denominado: [¿Cómo se hace un líder?](#), el cual añade una perspectiva interesante acerca de cómo se forman los líderes, haciendo referencia en que no existe un líder típico, pero si comparten algunas características esenciales para un liderazgo efectivo. Este recurso es corto, pero enriquecedor, el cual además anticipa algunos tipos de liderazgo que serán abordados en la asignatura más adelante.

¡Vaya hacia la meta!

A continuación, encontrará algunas actividades de aprendizaje recomendadas, las cuales no son calificadas, por ende, son de carácter voluntario. Sin embargo, se recomienda su realización, puesto que contribuirán a reforzar el aprendizaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado/a estudiante, participe en las siguientes actividades recomendadas:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones:

Revise el caso de apertura del **capítulo 1 del texto básico**, relacionado con la empresa Amazon y su CEO, Jeff Bezos, luego, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué Amazon tiene tanto éxito?
2. ¿Amazon utiliza la definición de liderazgo basada en los 5 elementos clave?
3. ¿Qué habilidades de liderazgo gerencial utiliza Jeff Bezos?
4. ¿Qué roles de liderazgo gerencial desempeña Jeff Bezos?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Apoyarse en videos de la plataforma *YouTube*, para conocer más al respecto de la empresa Amazon.
- Emplee un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad le permitirá realizar una clasificación de los contenidos propuestos en la asignatura, sobre los datos de organizaciones obtenidos a través de una búsqueda en la red.

Instrucciones:

Realice la búsqueda de una organización ecuatoriana dedicada a la Logística y Transporte, luego, identifique el nivel jerárquico de la misma. Una vez efectuada esta primera parte, proceda a identificar en qué medida se requieren las habilidades de liderazgo gerencial dentro de la misma, basándose en la figura 1, de la guía didáctica.

Estrategia de trabajo:

- Usted podrá identificar algunas de las empresas dedicadas a esta actividad, utilizando motores de búsqueda como Google, Mozilla, Explorer, etc.
- Si desea, podrá confirmar la existencia de la empresa, dirigiéndose al enlace de la [Superintendencia de Compañías de Ecuador](#).
- Use como guía la figura 1, de la guía didáctica, que hace referencia a las habilidades gerenciales de un líder.

3. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 2, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones:

Revisar el contenido que se abordará durante la semana 2, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.



Semana 2

Bienvenido a una nueva semana de aprendizaje, paso a paso, irá alcanzando el resultado de aprendizaje propuesto. Durante el desarrollo de la misma, usted conocerá acerca de los rasgos de la personalidad y la universalidad de los rasgos del liderazgo, así como las dimensiones más importantes de los rasgos de los líderes. Además, han sido establecidas actividades de aprendizaje recomendadas (no calificadas) que representan un complemento fundamental para cumplir con dicho objetivo.



Para iniciar con el estudio de esta semana, revise los capítulos uno y dos del **texto básico**, haciendo énfasis en los temas relacionados con los rasgos de la personalidad y las cinco dimensiones de la personalidad.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

1.4. Rasgos de la personalidad y universalidad de los rasgos de liderazgo

Durante el desarrollo de este apartado, serán analizados los rasgos y personalidad, parte fundamental en el desarrollo del liderazgo, considerando que algunas actitudes derivadas de los mismos, pueden afectar de manera directa a un liderazgo efectivo.

1.4.1. Personalidad y rasgos

Aunque los rasgos y la personalidad están relacionados, se habla de distintos términos. Por una parte, los rasgos son características únicas que distinguen a una persona de otra, en dónde, la imagen que se proyecta de uno mismo está compuesta mayormente por los rasgos del carácter de cada persona. La personalidad, por otra parte, es una combinación de diferentes rasgos que inciden sobre la conducta y determinan el comportamiento.

De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), la personalidad se desarrolla con base a la genética y algunos factores del entorno en el que se desarrolla el individuo, así, los genes inciden directamente en los rasgos actuales de su personalidad. En este sentido, “la evidencia empírica sugiere que existe una relación entre los diferentes rasgos de personalidad que manifiestan los individuos y la propensión que estos demuestran hacia manifestar o desarrollar estilos de liderazgo” (Arévalo et al., 2019, p. 239).

Comprender la personalidad de las personas se vuelve un recurso importante, ya que este nos permite comprender conductas, percepciones y actitudes que se ven afectadas por la misma.



Si usted tiene conocimiento de la timidez de uno de sus compañeros de trabajo, podrá entender por qué se mantiene en silencio cuando conoce gente nueva y, de la misma manera, podrá predecir, lo que ocurrirá cuando sea presentado a personas nuevas.

En conclusión, usted tendrá conocimiento acerca de cuál es el perfil de dicho compañero, a quien probablemente no ubicaría en un rol de ventas, ya que su personalidad no ayudaría demasiado para un desempeño favorable (Lussier y Anchua, 2016).

Conocer los rasgos y personalidad de las personas es realmente valioso
¿Está de acuerdo?

1.4.2. Perfiles de la personalidad

Existen diversas pruebas que permiten determinar los rasgos de personalidad, las cuales varían de acuerdo a la organización y su forma de aplicación. Estas pruebas permiten descubrir los rasgos más fuertes y débiles de cada individuo, buscando ser lo más realista posible, de tal

manera que su resultado permita al individuo realizar una autoevaluación respecto de sus fortalezas y debilidades, que conlleve a mejorar su conducta y relaciones de cara al desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

¿Alguna vez realizó un test para determinar aspectos de su personalidad?

El psicólogo Rymond Cattell, en el año de 1993, creó un test denominado “16 factores de personalidad” cuya finalidad de determinar la personalidad típica de cada individuo. Los factores de este test se encuentran distribuidos en distintas dimensiones como: extroversión, dureza, independencia, autocontrol, ansiedad.



Lo invito a revisar el siguiente [test de los 16 factores de personalidad](#) donde usted podrá aplicar este test, mismo que ha sido adaptado por el sitio web [16 personalities.com](#), y ha sido abordado por 720 millones de usuarios, cuyos resultados de precisión registran un 91.2 %.

¿Le han sorprendido los resultados del test? Puede compartirlo con familiares y amigos, para que queden igual de sorprendidos con el resultado.

¡Es hora de avanzar!

La personalidad y el desempeño laboral

Diversas organizaciones en distintos ámbitos, ya sea comercial, deportivo, social, gubernamental, etc., aplican pruebas de personalidad para garantizar la adaptación apropiada del empleado con la organización. Además, estos tests se usan como predictores del rendimiento que tendrán los empleados y así determinar su éxito, en este sentido, una gran rectitud se convierte en un indicador positivo, mientras que personas inestables, generalmente auguran un desempeño mediocre (Benderesky y Parikh, 2013).

Correlación de las cinco grandes dimensiones con el liderazgo

De acuerdo al estudio realizado por Bono et al. (2002), en el cual se combinaron más de 70 estudios previos, la correlación más alta con el liderazgo fue la extraversión, seguida por la responsabilidad y la apertura a la experiencia, mientras que la correlación con la afabilidad fue débil y la adaptación se vinculó de manera negativa con el liderazgo.

Rasgos de liderazgo descarrilado

Es importante que, dentro de la organización, se identifique los rasgos que conducen al fracaso, por lo general, el problema de los gerentes descarrilados, son las deficientes habilidades en cuanto a relaciones humanas. McCall y Lombardo (1983), realizaron un reporte a partir de 10 ejecutivos que alcanzaron el éxito y 21 que se descarrilaron, a partir del cual se determinaron seis razones principales que provocan el descarrilamiento:

1. Utilizan un estilo de bullying que se percibe como intimidación, insensibilidad y brusquedad.
2. Se les ve como fríos, distantes o arrogantes.
3. Traicionan la confianza personal.
4. Son egocéntricos y se percibe que son demasiado ambiciosos y piensan en el siguiente trabajo.
5. Tienen problemas específicos de desempeño con los negocios.
6. Exceden su administración y son incapaces de delegar o construir un equipo.

¡Se puede mejorar como líderes!

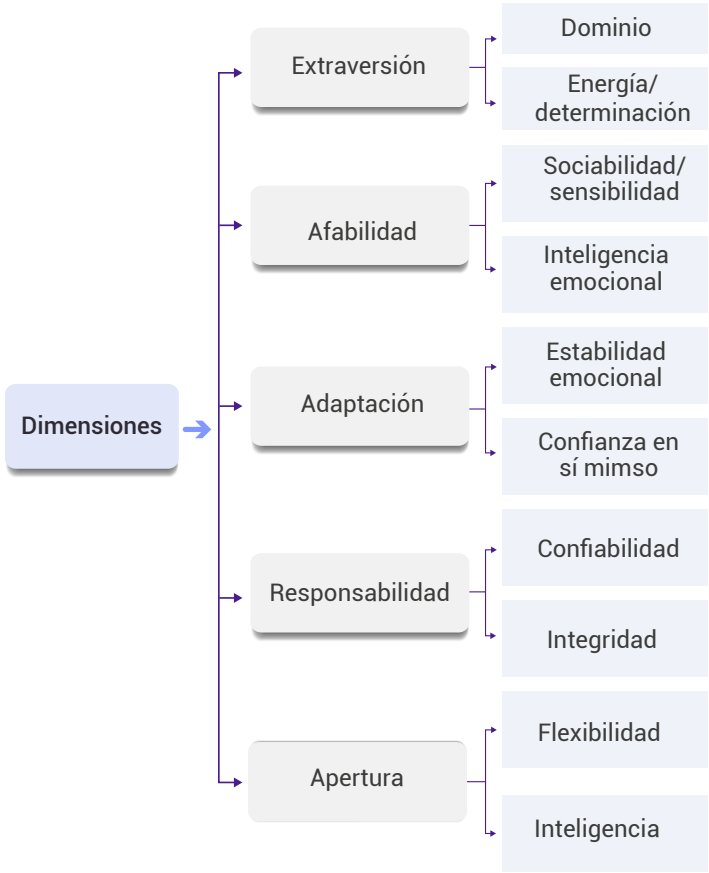
Estimado estudiante, una vez abordados los últimos puntos, está claro que se puede mejorar la conducta para llegar a ser un líder efectivo, la clave está en identificar sus fortalezas y debilidades relacionadas con la personalidad. Debe realizarse una planificación acerca de cómo mejorar su conducta, relaciones personales y habilidades de liderazgo. Recuerde, además, que una vez identificada la conducta que decidió mejorar, es necesario practicar deliberadamente para triunfar (Lussier y Anchua (2016).

1.5. Las 5 dimensiones y los rasgos de los líderes efectivos

El modelo de los cinco grandes de la personalidad incluye y categoriza, dentro de cada una de sus dimensiones (extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad, apertura), diferentes rasgos del liderazgo efectivo. Este método, al ser respaldado por diversas investigaciones, se consolida como uno de los más efectivos para determinar y clasificar la personalidad.

La figura 2, muestra un resumen de los rasgos de liderazgo que se encuentran inmersos en cada una de las 5 grandes dimensiones de la personalidad:

Figura 2.
Las cinco grandes dimensiones que incluyen los rasgos de líderes efectivos.



Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a ed)* (p. 36), por Lussier, R. y Anchua, C., 2016, Cengage Learning.

Una vez revisada la estructura compuesta dentro de cada dimensión, pasemos a conocer cada uno de los rasgos de los líderes efectivos, inmersos en las 5 dimensiones.

Extraversión

- **Dominio:** una cualidad idónea de los líderes, es realizar una evaluación respecto de sí mismos y los caracteriza el deseo de siempre estar en lo alto de la pirámide jerárquica de la organización. Si usted no desea ser un líder, existe la posibilidad de que no llegue a ser un gerente efectivo, dado que el rasgo de dominio, afecta a todos los demás rasgos (Benderesky y Parikh, 2013). ¿Quiere ser usted un líder?

- Gran energía con determinación: los líderes trabajan intensamente y transmiten su energía a otros, su gran energía es el impulso para trabajar y alcanzar las metas (McCall y Lombardo, 1983). Su actitud positiva influye en su gran tolerancia hacia la frustración, supera los obstáculos con persistencia y no se da por vencido fácilmente (Lussier y Anchua, 2016). ¿Tiene usted un nivel alto de determinación?

Afabilidad

- Sociabilidad/sensibilidad: “los líderes tienden a buscar relaciones sociales agradables. Los tipos de personalidad sociable fuertes son: el amistoso, el cortés, el que tiene facilidad para llevarse bien y el diplomático” (Lussier y Anchua, 2016, p. 37). ¿Para usted, que tan importante son las relaciones sociales?

La sensibilidad también es parte de la sociabilidad, y comprende la empatía con los miembros del grupo, recuerde que uno de los factores para el descarrilamiento, es preocuparse solo por usted mismo y no ponerse en el lugar de los demás. ¿Usted es sensible con otros?

- Inteligencia emocional: la inteligencia emocional es la capacidad para trabajar bien con las personas, de acuerdo con Boyatzis y Sala (2004), existen cuatro componentes de la inteligencia emocional:
 - La consciencia de sí mismo: ser consciente de sus emociones y de cómo estas afectan en su vida personal y profesional.
 - Consciencia social: ponerse en el lugar de otros de manera empática, para comprender sus circunstancias y desde su perspectiva.
 - La autoadministración: capacidad para autocontrolar las emociones negativas o perjudiciales, propias y ajenas.
 - La administración de las relaciones: engloba los otros tres componentes citados anteriormente, del cual se deriva la capacidad para trabajar de buena manera con los demás.

¿Cuenta usted con habilidades en alguna de estas áreas de la inteligencia emocional?

Adaptación

- Estabilidad emocional: durante el desarrollo de la interrelación entre líderes y seguidores, así como en cualquier relación interpersonal existente, se producen emociones que se debe aprender a manejar. La estabilidad emocional hace referencia al autocontrol que nos permite mantener la calma en circunstancias complejas, siendo seguros y positivos. Por otra parte, la inestabilidad indica estar fuera de control, bajo un estado de inseguridad y hostilidad que conlleva a la crítica de los demás, sin brindar ayuda para que mejoren (Lussier y Anchua, 2016). ¿Qué tan estable emocionalmente es usted?
- Confianza en sí mismo: la confianza en sí mismo, está basada en el pleno conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Esta puede calificarse como fuerte o débil y es un indicador de seguridad frente a la toma de decisiones, habilidades y capacidades (Lussier y Anchua, 2016).

Responsabilidad

- Confiabilidad: la confiabilidad puede percibirse a través de dos extremos, por una parte, se puede lograr una percepción de responsable/confiable e irresponsable/poco confiable. Los líderes que cumplen con su trabajo de manera eficiente y se caracterizan por su lealtad y compromiso, ya sea con sus colaboradores o con la organización, son altamente confiables (Lussier y Anchua, 2016). ¿Es usted confiable?
- Integridad: el liderazgo efectivo, se alcanza en cuanto al nivel de confianza que genere el líder sobre las personas que desea influir, en este sentido, el líder que no es confiable, tiene menor influencia (Yukl, 2012). Dentro de la integridad se reflejan algunos valores como la honestidad, la ética, la justicia, humildad, etc. ¿Es usted una persona íntegra?

Apertura

- Flexibilidad: la flexibilidad tiene que ver con la capacidad de adaptarse, de manera exitosa, a los cambios que demanda el entorno, así como a las diferentes situaciones que se presentan en la cotidianidad de la organización. “En general, las personas flexibles son más innovadoras

y creativas, desean probar cosas nuevas y cambiar” (Lussier y Anchua, 2016, p. 38). ¿Qué tanto desea usted probar cosas nuevas y cambiar?

- Inteligencia: “se refiere a la capacidad cognitiva para pensar de manera crítica y resolver problemas y tomar decisiones” (Lussier y Anchua, 2016).

Estimado estudiante, ha llegado al final de la segunda semana de estudio, no olvide revisar periódicamente su Entorno Virtual de Aprendizaje, así como planificar y estructurar cada semana de acuerdo a lo establecido en el plan docente. Recuerde que su tutor, estará atento para ayudar a resolver las dudas que puedan surgir en el desarrollo de la asignatura, a través de las horas destinadas para tutoría o por medio de un contacto asíncrono, utilizando la bandeja de entrada o el correo electrónico.

Para complementar el estudio de esta semana, usted puede acceder al siguiente Recurso Educativo Abierto (REA), denominado: Influencia de la personalidad en el liderazgo ¿Sabía que la relación entre personalidad y liderazgo es uno de los temas más estudiados? A través de este recurso, usted podrá encontrar una explicación respecto a los factores que hacen a un líder, en donde, además, se explica la incidencia del liderazgo en el éxito o fracaso de las organizaciones, al ser un elemento central de todo proceso.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones:

- Revise el caso de apertura del **capítulo 2 del texto básico**, relacionado con Ellen Kullman DuPont, luego responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los 5 grandes rasgos de personalidad que posee Ellen Kullman?
- ¿Ellen Kullman posee el perfil de personalidad de un líder efectivo? (argumente su respuesta basándose en el REA 2)
- ¿En qué forma la actitud ayuda a mejorar el desempeño de DuPont?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Apoyarse en videos de la plataforma *YouTube*, para conocer más al respecto de la empresa Amazon.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 3, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: Revisar el contenido que se abordará durante la semana 3, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 3.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.



Semana 3

Estimado estudiante, sea bienvenido a una nueva semana de aprendizaje, recuerde que el éxito se alcanza a través de la suma de pequeños esfuerzos diarios. Durante esa semana, finalizará el estudio de la primera unidad, para lo cual se han establecido algunos temas que le permitirán conocer las actitudes del liderazgo, ética y motivación. Además, se han establecido actividades de aprendizaje recomendadas (no calificadas) que representan un complemento importante para cumplir con el objetivo de aprendizaje planteado.



Para iniciar con el estudio de esta semana, revise los **capítulos dos y tres del texto básico**, haciendo énfasis en los temas relacionados con: las actitudes del liderazgo, liderazgo ético y lineamientos del liderazgo.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

1.6. . Actitudes del liderazgo

En las semanas 1 y 2, usted pudo conocer acerca de algunos aspectos del líder, como habilidades, roles, rasgos y personalidad, ahora, es necesario completarlos, a través de un aspecto igual de fundamental como los demás, como lo es la actitud.

La actitud positiva o negativa que poseen los colaboradores dentro de una organización, es de suma importancia, la cual puede ser determinante para la consecución de los objetivos planteados. En este apartado, analizaremos como el liderazgo incide sobre la actitud y desempeño de los seguidores, a través de la revisión de las teorías X y Y, y el efecto Pigmalión.

¿Conoce estas teorías? ¡Pues es momento de abordarlas!

1.6.1. Teorías X y Y

Esta teoría fue creada por Douglas MacGregor, a partir de sus investigaciones acerca del lado humano de las empresas en la década de 1960, sin embargo, esta teoría ha logrado trascender y hoy en día, es un referente en el campo administrativo, respecto a las relaciones interpersonales, sobre todo cuando se trata de la relación líder-seguidor.

Las teorías X y Y, tienen características contrastantes, ya que, por una parte, la teoría X, hace referencia a la necesidad de dureza y rigidez en el carácter del líder para conseguir resultados en sus seguidores, puesto que se mantiene una visión pesimista y negativa de los empleados; por otra parte, la teoría Y, muestra una cara totalmente opuesta a través de la cual se consiguen los logros por medio de la motivación y buenas relaciones interpersonales, en dónde se mantiene una visión positiva de los empleados (Madero y Rodríguez, 2018).

Una comparación aceptable entre estas dos caras de la teoría, es que los gerentes que adoptan actitudes de Y, tienden a ser más productivos que aquellos que muestran rasgos de la teoría X. En este sentido, los 6 rasgos de los líderes descarrilados que se abordaron en la semana 2, reflejan sin lugar a dudas los rasgos de la teoría X.

1.6.2. Efecto Pigmalión

De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), el efecto Pigmalión propone que las expectativas, tratos y actitudes de los líderes sobre sus seguidores, inciden directamente sobre su desempeño y productividad. En este sentido, crear expectativas altas sobre sus seguidores, también generará una influencia positiva sobre su productividad.

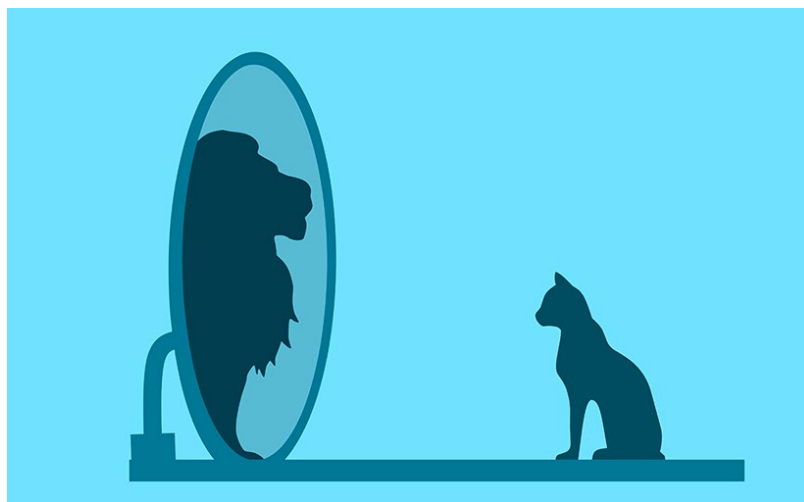
Quiroga (2021), realiza algunas recomendaciones para conseguir el máximo rendimiento de las personas, a través del Efecto Pigmalión positivo:

- Transmitir buenas expectativas.
- Ofrecer las mismas oportunidades, brindando tareas desafiantes a distintas personas del equipo.
- Utilizar un lenguaje positivo: “Estoy seguro de que lo lograrás”.
- Proporcionar formación a todas las personas del equipo, permitiendo desarrollar nuevas habilidades.
- Reconocer el trabajo bien realizado.

La siguiente figura, ejemplifica de manera gráfica los efectos de esta teoría, la cual refuerza el hecho de como las altas expectativas generadas sobre los individuos, generan mayor confianza en sí mismos, lo cual se verá reflejado en su rendimiento.

Figura 3.

Analogía del Efecto Pigmalión.



Nota. Tomado de Ilustración del gato mirando como león en el espejo [Ilustración], por mohamed_hassan, (s.f.), [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.6.3. Concepto de sí mismo

Una vez que se han sido abordadas las actitudes del líder hacia los seguidores, es importante comprender la importancia de la actitud y visión que tienen los líderes para con ellos mismos. Si usted tiene una visión positiva de sí mismo, desarrollará mayor confianza de sus habilidades, la autoeficacia, es la capacidad propia para desempeñarse en una situación

específica (Lussier y Anchua, 2016). En otras palabras, citando las palabras de Henry Ford, empresario creador de Ford Motor Company, “Tanto si crees que puedes, como si crees que no puedes, estás en lo cierto”.

¿Qué le pareció el tema referente a la actitud de un líder? ¿Importante verdad? Es hora de trabajar en una visión positiva para con sus seguidores y para con usted mismo.

¡Avance con los contenidos de esta semana!

1.7. Liderazgo ético

En un contexto en el cual todas las organizaciones pueden llegar a enfrentar problemas morales, los líderes, por su relevancia dentro de las organizaciones, están encargados de procurar un ambiente ético que determine una buena conducta. A lo largo de los años, se han evidenciado grandes [escándalos empresariales](#) en empresas como: Enron, Volkswagen, Uber, Apple, por mencionar algunas de las más conocidas, lo cual, más allá de ayudarles a obtener una ventaja ilegal, se vio reflejado en una reducción en el valor de sus acciones, al perder credibilidad y confianza de su grupo de *stakeholders* (grupo de interés), incluso llevando al cierre definitivo de algunas de estas.

La ética, se encarga de los estándares de comportamiento emitido por las personas, los cuales pueden estar entre el bien y el mal. Una buena conducta se encuentra dentro del comportamiento ético, mientras que una mala conducta se percibe como poco ética (Lussier y Anchua, 2016).

En Ecuador, al igual que en otros países, existen leyes dirigidas a controlar y prevenir los actos deshonestos, como por ejemplo la Ley Anticorrupción del Código Orgánico Integral Penal. La vía para prevenir el comportamiento no ético, en primera instancia, es la regulación, sin embargo, esta debe ser encabezada y controlada por verdaderos líderes que velen por su cumplimiento, ya que, sin esto, no se puede conseguir resultados favorables. De acuerdo con datos del Centro de estudios latinoamericanos (2022), Latinoamérica está calificada dentro de un nivel de corrupción alto, ubicada en el rango de 61-80, en dónde 100 es el nivel de corrupción más elevado, mostrando una debilidad extrema en política anticorrupción.

Más allá de ser un dato desalentador, es un indicador que nos permite medir la realidad del comportamiento ético en el país, y motiva a las personas a ser entes diferenciadores e impulsores de un cambio, predicado por el ejemplo y a través de un liderazgo efectivo.

1.7.1. Forma en que las personas justifican su conducta poco ética

Por naturaleza, el ser humano tiende a cometer errores y en ocasiones realiza cosas indebidas, más aún, cuando existen tentaciones de por medio. La mayoría de seres humanos cuentan con una percepción clara de lo que es y no debido, por ende, al cometer una acción no debida, están al tanto de ello y buscan encubirla para estar en paz con su sentido de integridad. De acuerdo con Lussier y Anchua, (2016), la justificación moral es el proceso que busca disminuir la percepción incorrecta que se tiene de un acto, a través de la racionalización de la misma, utilizando frases como “todos lo hacen” o “lo merezco”. A continuación, lo invito a revisar la siguiente infografía donde usted conocerá algunos procesos de pensamiento que se utilizan para justificar la conducta no ética:

Procesos de pensamiento de la justificación moral

Ahora que tiene en cuenta algunas de las formas de justificación moral, empleadas por las personas que incurrir en comportamientos poco éticos, cuenta con una herramienta adicional para poder comprender su comportamiento y regular a su vez el suyo, sabiendo que está en usted mostrar integridad para afrontar situaciones en las que tendrá que elegir.

1.7.2. Lineamientos para la conducta ética

Como se mencionó en apartados anteriores, dentro de las organizaciones siempre existe la posibilidad en la que se presenten contextos que nos pongan a prueba, en los cuales tendremos que elegir entre comportamientos éticos y no éticos. Según lo mencionado por Lussier y Anchua (2016), la falta de lineamientos éticos al momento de tomar esta decisión, conduce a una mayor toma de decisiones incorrectas o no éticas, y para ello, aborda algunos lineamientos para la conducta ética, mostrados a continuación:

▪ La regla de oro

La pregunta de apertura en este apartado es: ¿Disfruta cuando alguien le miente, engaña o roba?, seguramente la respuesta es no. En este sentido, la regla de oro se basa en ponerse en el lugar de los demás,

tratando a las personas como quisiera que lo traten, no haga a los demás lo que no quiere que le hagan a usted, y lidere de la forma y en la forma que le gustaría que lo lideraran.

- **Evaluación de cuatro vías**

Si antes de tomar una decisión usted puede responder “sí” a cada una de estas vías, entonces probablemente está tomando una decisión acertada.

1. ¿Es verdad?
2. ¿Es justo para todos los interesados?
3. ¿Contribuirá a una buena voluntad y a una mejor amistad?
4. ¿Será beneficioso para todos los interesados?

- **Códigos de ética**

Se conocen como códigos de conducta y proveen lineamientos y estándares de conducta dentro de la organización, así como para realizar negociaciones de forma ética (Wiltermuth y Flynn 2018).

- **Enfoque de los interesados en la ética**

Este lineamiento plantea el establecimiento del ganar-ganar, para las partes que se encuentran involucradas a partir de la toma de decisiones. En este sentido, debe saber que no siempre se puede crear una ganancia para todos, pero puede intentarlo, para comprobar si su decisión es correcta, usted puede preguntarse: ¿Estoy orgulloso de exponer mi decisión a mis *stakeholders*?

- **Discernimiento y consejo**

Tomar decisiones de manera apresurada, incrementa la posibilidad de incurrir en una conducta poco apropiada o ética, mientras que tomarse un tiempo para analizar la decisión mientras se consulta la misma con otras personas, encaminará la decisión hacia un comportamiento adecuado. Puede tratar de consultarlo con sus jefes o personas de un alto nivel jerárquico, así como personas de un alto nivel moral. Si se resiste a realizar una consulta, probablemente continúa justificándose, ya que su conducta no está siendo del todo ética.

¡Felicitaciones! Ha completado la primera unidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana lo invito a efectuar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas. Además, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje, además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá ejecutar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: realice la búsqueda de información relacionada con las 5 grandes dimensiones de la personalidad, luego, participe en el siguiente juego de relacionar, donde tendrá que ordenar los rasgos de liderazgo que pertenecen a cada dimensión de personalidad.

[Modelo de las 5 grandes de la personalidad](#)

Estrategia de trabajo:

- Apoyarse en videos, artículos, *podcast*, etc. de la, para conocer más acerca de las 5 grandes dimensiones de la personalidad.
- Usted podrá realizar esta actividad lúdica más de una vez, mientras vuelve a revisar el contenido necesario para mejorar constantemente su puntuación.

2. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá ejecutar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: realice una búsqueda relacionada con los casos de escándalo empresarial más populares, luego, elija uno de ellos, sobre el cual tendrá que identificar cuáles de las justificaciones

morales estuvieron presentes en las personas involucradas en el comportamiento no ético.

Estrategia de trabajo: apoyarse en videos, artículos, podcast, etc., de la, para conocer más acerca del caso escogido.

3. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 4, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 4, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 4.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Nota: Conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

4. Finalmente, compruebe lo aprendido participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 1

A. Responda con verdadero (v) o falso (f), a las siguientes afirmaciones:

1. () De acuerdo a los contenidos abordados durante la unidad 1, se puede concluir que existe una única definición de liderazgo.
2. () Una de las definiciones abordadas, explica al liderazgo como la capacidad de transformar normas y valores en sus seguidores, motivándolos a rendir más allá de sus expectativas.
3. () De acuerdo con la investigación realizada por Beth y O'Reilly (2011), el liderazgo no se puede aprender, por esta razón, las organizaciones no realizan una inversión en este rubro, ya que lo consideran un gasto.
4. () De acuerdo a los impactos que genera el liderazgo en la organización, según los resultados obtenidos por Yuan et al. (2022), uno de ellos es: incrementar el grado de confianza y compromiso efectivo, que a su vez contribuye al compromiso organizacional.

B. Relacione la descripción propuesta, con cada uno de los elementos de la definición de liderazgo, según corresponda:

5. Los 5 elementos clave de la definición de liderazgo

Elemento	Descripción
Líderes-seguidores	a. Los líderes efectivos deben estar abiertos al cambio, ya que el éxito en las organizaciones, depende de su capacidad de cambio, ajustándose de manera eficiente a nuevos sistemas y procesos dentro de la mejora continua.
Influencia	b. Representa el proceso en el que el líder comunica de manera motivadora sus ideas, buscando la aceptación y respaldo de los seguidores, quienes apoyaran el cambio.

Elemento	Descripción
Objetivos organizacionales	c. La relación generada en el proceso de liderazgo, involucra a personas, quienes son los agentes que impulsan el cambio y cumplimiento de objetivos.
Cambio	d. Relación entre líder-seguidor, a través de la cual los líderes empoderan y comprometen a los seguidores para la consecución de objetivos.
Personas	e. Las organizaciones se desarrollan a través de un propósito, en este sentido, los líderes positivos inciden de manera efectiva sobre los seguidores, trabajando de manera conjunta en busca de obtener los mejores resultados posibles.

6. Habilidades de liderazgo gerencial

Elemento	Descripción
Habilidades técnicas	Crear y seleccionar alternativas que permitan resolver problemas y aprovechar oportunidades.
Habilidades interpersonales	Están involucradas con la capacidad de realizar una tarea o actividad a través de métodos o procedimientos.
Habilidades para la toma de decisiones	Están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas.

C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento:

7. De acuerdo a las evidencias abordadas, seleccione la respuesta adecuada a la siguiente interrogante: ¿El líder nace o se hace?

- El líder únicamente nace.
- El líder únicamente se hace.
- El líder nace y se hace.
- No se ha comprobado este supuesto.

8. Respecto a las habilidades de liderazgo gerencial, elija cuál de las propuestas es necesaria en todos los niveles de la organización, con igual importancia:
- a. Habilidades para la toma de decisiones.
 - b. Habilidades interpersonales.
 - c. Habilidades técnicas.
 - d. Todas son importantes en igual porcentaje.
9. Elija las actividades que pertenecen a los roles interpersonales de un líder:
- a. Emprendedor, manejo de conflictos, distribución de recursos, negociador.
 - b. Supervisor, divulgador, portavoz.
 - c. Representante, líder, enlace.
10. Elija las actividades que pertenecen a los roles decisivos de un líder:
- a. Emprendedor, manejo de conflictos, distribución de recursos, negociador.
 - b. Supervisor, divulgador, portavoz.
 - c. Representante, líder, enlace.

[Ir al solucionario](#)

¡Es momento de avanzar hacia la unidad 2!

¡Éxitos!



Semana 4

Estimado estudiante, sea bienvenido a una nueva semana de estudio, cada vez está más cerca de alcanzar el objetivo de aprendizaje. Llegó el momento de abordar la unidad 2, para ello, durante la presente semana conocerá la motivación como factor incidente dentro del liderazgo y sus principales teorías.



Para abordar esta unidad, puede iniciar con la revisión del **capítulo tres del texto básico**, en los temas que se engloban dentro del liderazgo y sus principales teorías de motivación, así como la clasificación de las teorías de motivación.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo

2.1. Liderazgo y principales teorías de motivación

Cada organización gira en torno al cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas, los cuales, se alcanzan a través de la participación activa de cada uno de los involucrados en el proceso. En este sentido, se considera a la motivación como el efecto positivo en el cambio de actitud de las personas, que genera un compromiso y empoderamiento a niveles más altos. Los líderes efectivos logran que los seguidores vayan más allá de un interés personal, enfocando los esfuerzos en los objetivos grupales o de la organización (Lussier y Anchua, 2016). A continuación, abordaremos algunas de las principales teorías de motivación.

2.1.1. Teorías de la motivación del contenido

Las teorías de la motivación de contenido o teoría de las necesidades, se basa en la motivación a partir de las necesidades de las personas. Los individuos, dentro de las organizaciones, buscan la satisfacción de sus deseos y, el liderazgo efectivo, se encargará de satisfacer estas necesidades o deseos mientras se consiguen los objetivos organizacionales. A

continuación, abordaremos las teorías que componen la motivación del contenido.

Jerarquía de las necesidades

Para comprender de mejor manera esta teoría, se citará al creador de la teoría de la jerarquía de necesidades, más conocida como la pirámide de Maslow. De acuerdo con Maslow (1943), las necesidades de los individuos se basan en cuatro suposiciones: 1) Únicamente las necesidades no cumplidas se convierten en motivadores. 2) Las necesidades de las personas siguen un orden jerárquico, que van desde las más básicas hasta las más complejas. 3) Las personas que no han cumplido con sus necesidades básicas, no estarán lo suficientemente motivadas para buscar satisfacer sus necesidades más complejas. 4) Las personas se mantienen motivadas a través de cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y desarrollo personal.

Con base en la teoría de Maslow, lo invito a revisar la siguiente infografía donde se muestra como las organizaciones motivan a sus empleados. Una contribución valiosa de esta teoría, es el hecho de reconocer que los individuos dentro de la organización, buscan algo más allá de una retribución económica, que da un indicio para lograr su motivación a lo largo de los distintos niveles piramidales.

Motivación en base a la jerarquía de las necesidades

Una vez revisada la infografía, habrá comprendido, de manera más profunda, la jerarquía de las necesidades dentro de la organización y como los líderes buscan motivar a sus seguidores con base en la satisfacción de las mismas.

Teoría de dos factores

Esta teoría fue publicada por Herzberg (1964), la cual se basa en dos factores, el primero relacionado con necesidades de bajo nivel, a las cuales denominó factores de mantenimiento, y el segundo, relacionado con necesidades de alto nivel, a las que denominó factores de motivación. Esta teoría resalta a los factores de motivación por encima de los de mantenimiento, en donde propone que las personas se ven mayormente motivadas por la satisfacción de necesidades de alto nivel.

- **Mantenimiento (factores extrínsecos):** en estos factores provienen del exterior, en este sentido, la motivación vendrá a través de acciones

ajenas al individuo. De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), estos factores están compuestos por: la seguridad laboral, salario, condiciones de trabajo, beneficios adicionales y relaciones.

- **Motivadores: factores intrínsecos:** estos factores provienen del interior de la persona y el trabajo en sí mismo. De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), estos factores incluyen el éxito, el reconocimiento y el progreso.

Teoría de necesidades adquiridas

Esta teoría fluye a través del pensamiento firme, en que todas las personas dentro de las organizaciones, cuentan con las mismas necesidades relacionadas con el logro, poder y éxito, sintiéndose motivadas al alcanzar la satisfacción de cada una de ellas. La siguiente tabla muestra algunas estrategias utilizadas para motivar a los empleados, de acuerdo a sus necesidades.

Tabla 1.
Motivar a los empleados con base en sus necesidades dominantes

Motivación para empleados con necesidad de logro	Motivación para empleados con necesidad de poder	Motivación de empleados con necesidad de afiliación
Presentarle tareas desafiantes, pero alcanzables.	Brindar autonomía para que planifiquen y controlen su trabajo.	Asegurarse de hacerlos parte de un equipo.
Retroalimentación frecuente y oportuna sobre su desempeño.	Incluirlos en la toma de decisiones, especialmente cuando se ve involucrado de manera directa.	Alabarlos y conocerlos a profundidad.
Ofrecerle incremento de responsabilidad en tareas nuevas.	Asignarles un tarea completa, en lugar de una parcial.	Delegarles la responsabilidad de formar o contribuir con la inducción de empleados nuevos.
	Por lo general, se desempeñan mejor con un trabajo individual que en grupo.	Son grandes compañeros y mentores.
		Disfrutan más de la satisfacción de las personas con las que trabajan.

Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed) (p. 92), por Lussier, R. y Anchua, C., 2016, Cengage Learning.

¿Está listo para motivar a sus seguidores con base en su nivel de necesidades? Adelante, continúe con la siguiente teoría.

2.1.2. Teoría de la motivación del proceso

Esta teoría, a diferencia de la teoría de las necesidades, se enfoca en comprender el comportamiento o conducta que los individuos adoptan, con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Dentro de esta, se encuentran tres teorías que la complementan: la equidad, la expectativa y el cumplimiento de metas.

a. Teoría de la equidad

Esta teoría propone que los individuos están más motivados, cuando sienten que sus resultados obtenidos en la organización, van de la mano al nivel de contribución que realizaron. Además, también considera su percepción en cuanto a si las acciones administrativas son justas, por ejemplo, con respecto a salarios, buen trato, igualdad de oportunidades, beneficios, etc.

Usted podrá conocer más acerca de esta teoría, a través del siguiente Recurso Educativo Abierto (REA): [ejemplos de la teoría de la equidad](#), en el cual, podrá conocer cómo dicha teoría se presenta en contextos empresariales reales y, cómo las personas logran motivarse o desmotivarse, de acuerdo a su percepción de justicia dentro de la organización. Los ejemplos citados en el recurso, son contextos totalmente comparables con actividades cotidianas, de las cuales podrá continuar realizando ejemplos, que le permitan dominar esta teoría.

¡Adelante!

b. Teoría de la expectativa

La teoría de la expectativa, propone que las personas están más motivadas cuando confían en su capacidad para efectuar cierta actividad o tarea, a su vez, están conscientes de que esa actividad traerá consigo una recompensa y, que dicha recompensa, valdrá la pena el esfuerzo aplicado en la actividad a realizar. De acuerdo con Howard (2012), estas tres variables propuestas por Vroom, se definen de la siguiente manera:

- **La expectativa:** se refiere a la autoeficacia, basada en la expectativa positiva de la persona acerca de sus habilidades para cumplir un trabajo. Mientras más alta sea esa percepción, mayor es la posibilidad de motivación.

- **La instrumentalidad:** hace referencia a la creencia firme que posee el individuo, respecto al recibimiento de una recompensa por la actividad a ejecutar. Mientras más seguro este de esto, la motivación incrementa, sin embargo, desaparecerá si no está seguro de ello.
- **La valía:** la posibilidad de una mayor motivación, está sujeta al valor que el individuo le da a la recompensa esperada. Mientras más grande sea la importancia o valor, habrá más motivación.

c. Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría sustenta que las metas que representan un reto, motivan a las personas, pero más allá de esto, las metas bien estructuradas incrementan la motivación, el compromiso, la dedicación y persistencia necesaria para su consecución. De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), algunos de los criterios que hay que considerar al momento de establecer objetivos, con los siguientes:

- **Resultado singular:** contener únicamente un resultado final por cada objetivo planteado, contribuirá a evitar la confusión.
- **Específico:** el resultado esperado no debe ser difuso, por ejemplo: un objetivo no puede ser aprender mucho de este curso, sino, podría ponderarlo dentro de un rango que le permita ir por él, como obtener entre 9-10 en su nota final.
- **Medible:** el objetivo debe permitir medir su progreso, con la finalidad de dar un seguimiento adecuado para alcanzar su porcentaje esperado. Recuerde que “Lo que se puede medir, se puede hacer”.
- **Fecha de objetivo:** solamente dar una indicación sobre algo que se desea alcanzar, sin establecer un tiempo de cumplimiento, disminuye el enfoque sobre el mismo. Mientras que, si se establece un tiempo para ejecutarlo, se puede organizar mejor las acciones para su alcance dentro del tiempo establecido bajo un avance progresivo.

2.1.3. Teoría del reforzamiento

Dentro de las organizaciones, es normal que se instituyan normas de control para poder determinar un comportamiento conducta adecuada por parte de quienes la conforman y, de esto, es de lo que trata esta teoría, pues propone que, a través de las consecuencias de sus actos, las personas estarán

motivadas para comportarse de la forma en la que la organización busca que lo hagan. A continuación, a través de la siguiente tabla se abordarán algunos tipos de reforzamiento.

Tabla 2.
Tipos de reforzamiento

Tipo de reforzamiento	Motivación
Reforzamiento positivo: Se basa en ofrecer recompensas atractivas para obtener un comportamiento deseable. Ha escuchado acerca del juego de Angry Birds, pues su éxito se basa en un reforzamiento positivo que no castiga a los jugadores.	Motivación por medio de recompensas: algunos de los reforzamientos positivos son el salario, promociones, vacaciones, promoción, elogio, etc.
Reforzamiento de evitación: También conocida como reforzamiento negativo, busca la creación de reglas (castigos) para evitar el mal comportamiento de los colaboradores.	Motivación mediante la evitación: La evitación no es un castigo real, es una advertencia o amenaza para que las personas no rompan las reglas. Por lo tanto, cuando lo crea conveniente, establezca reglas que aporten al desempeño.
Castigo: El castigo es una consecuencia no deseable para un comportamiento indeseable. Recuerde que abusar del castigo, puede traer otras conductas indeseables como la disminución de la productividad. Castigue solo cuando se rompen las reglas.	Motivación mediante el castigo: Algunos métodos de castigo comprenden: retiro de privilegios, periodo de prueba, multas, degradación, despidos, etc.

Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a ed)* (p. 93 y 94), por Lussier, R. y Anchua, C., 2016, Cengage Learning.

Con esta última teoría, usted ha finalizado el abordaje de las principales teorías de la motivación, recuerde que un líder efectivo, debe analizar con detenimiento cuál de las motivaciones generadas a partir de cada teoría, se aplican a las características del grupo de seguidores del cual está a cargo, determinando su aplicación de manera estratégica.

¿Le han parecido interesantes estas teorías? ¿Con cuál de ellas se siente más identificado?

¡Es momento de continuar con un nuevo tema!

2.2. Estilos de liderazgo

Al igual que la definición de liderazgo, existen varios estilos, los cuales han sido adoptados a lo largo de la historia por grandes líderes. La cuestión es, que no existe la suficiente evidencia que demuestre cuál de todos los estilos existentes es el mejor, al contrario, basado en el estilo de liderazgo situacional, se propone una mezcla de estilo que se imponen de acuerdo al contexto en el que se los necesite. Para conocer acerca de algunos de los estilos de liderazgo más populares, lo invito a revisar la siguiente imagen interactiva, la cual detalla cada estilo y ejemplifica personajes que lo han caracterizado.

Estilos de liderazgo

¿Cuál de los estilos de liderazgo abordados utiliza usted? Al finalizar esta revisión, ha de estar de acuerdo en que su combinación puede ser un elemento importante.

Antes de finalizar este apartado referente a los estilos de liderazgo, y con ello la unidad dos, es fundamental mencionar un estilo de liderazgo con marcada connotación e influencia, que está estrictamente ligado al liderazgo transformacional. ¿Ha escuchado hablar acerca del liderazgo femenino?, este estilo, no es difícil de entender, pero sí un paradigma difícil de superar. El liderazgo femenino, de acuerdo con Cañeque (2017), es la utilización de las características propias de las mujeres, para liderar dentro de las organizaciones, el cual, está caracterizado por la empatía, resiliencia, comunicación, trabajo en equipo, cooperación, transparencia, conocimiento y respeto integral por el ser humano.

¿Está de acuerdo en la importancia del liderazgo femenino? Recuerde que este es un estilo más de liderazgo, y que puede ser empleado tanto por mujeres y hombres.



Dato curioso: John Gazema y Michael D'Antonio (periodistas CNN) realizaron un estudio mundial con 64.000 personas en 13 países, y descubrieron que tanto hombres como mujeres, en su mayoría, están insatisfechos con la conducta de los hombres que protagonizaron la crisis financiera global de 2008. El 66 % de los encuestados afirmó que este sería un mundo mejor si los hombres pensarán más como las mujeres (Cañeque, 2017, p. 14).

Ha llegado al final de la unidad 2, para comprender más acerca de los estilos de liderazgo, usted podrá acceder al siguiente Recurso Educativo Abierto (REA), denominado: [hablemos de liderazgo](#). Este recurso ha sido elaborado por estudiantes de maestría de la UTPL, en colaboración con personas relacionadas con cargos gerenciales, el mismo, resume algunos tipos de liderazgo, reflexionando acerca de las cualidades que un líder debería tener de cara a afrontar los desafíos más urgentes de nuestro país y el mundo.

¿Le ha parecido interesante este *podcast*? Usted podrá reforzar algunos conceptos tratados en esta unidad, mientras realiza una actividad deportiva, descansa, viaja, etc.

¡Adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el caso de apertura del **capítulo 3 del texto básico**, relacionado con la empresa Trader Joe's, luego responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace Trader Joe's para motivar a sus empleados, y cómo esto afecta a su desempeño?
- ¿Cómo satisface Trader Joe's las necesidades de motivación de contenido de sus empleados?
- ¿Cómo satisface Trader Joe's las necesidades de motivación de proceso de sus empleados?
- ¿Cómo utiliza Trader Joe's, la teoría de reforzamiento para motivar a su personal?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Apoyarse en este enlace para conocer más al respecto de la empresa [Trader Joe's](#).
- Emplee un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 5, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 5, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 5.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Recuerde que estas actividades son voluntarias, sin embargo, representan un valioso recurso para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.



Semana 5

¡Bienvenido a la quinta semana! Para continuar con el abordaje de contenidos pertenecientes a la unidad, durante la presente semana, se abordarán temas relacionados con la comunicación y liderazgo, así como el coaching y sus lineamientos de desarrollo dentro de las organizaciones.



Para iniciar con el estudio de esta semana, revise el **capítulo 6 del texto básico**, haciendo énfasis en los temas relacionados con comunicación y coaching.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

2.3. Comunicación y coaching

Estimado estudiante, de acuerdo a lo aprendido durante la primera unidad, el liderazgo se basa en habilidades, entre las cuales, las de carácter interpersonal se requieren en todos los niveles de la organización y, en un igual grado de importancia. En este sentido, parte fundamental de esta habilidad, se compone por la comunicación, el *coaching* y la capacidad para resolver conflictos, temas que se tratarán progresivamente, iniciando desde la parte de comunicación, que se requiere de manera fundamental para abordar los componentes que siguen.

2.3.1. Comunicación

La comunicación es un factor crucial, en el cual se desarrolla el proceso de compartir de manera eficiente información, desde un comunicador hacia un receptor. De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), la verdadera comunicación se da únicamente cuando todas las partes comprenden el mensaje.

Los líderes, para ser capaces de influir en sus seguidores, deben contar con esta habilidad bien desarrollada, ya que, a través de una comunicación efectiva, se verán reflejados los resultados que se espera a partir de cierta instrucción, dentro de toda la organización. Más allá de que hoy en día, exista una gran red de recursos tecnológicos para comunicarse, la comunicación sigue fundamentándose en dos partes importantes que son, el envío y la recepción.

Enviar mensajes y dar instrucciones

Los líderes envían periódicamente algunos mensajes en forma escrita, oral e incluso no verbal, ya que el logro de objetivos se basa en la realización de tareas, y las mismas se cumplen a través de instrucciones claras. Si alguna vez escuchó la frase “esto no fue lo que pedí”, probablemente recibió una instrucción errónea o un mensaje no claro de parte de quien solicitó el requerimiento. Para evitar este problema, serán analizadas algunas pautas.

- **Planificación del mensaje:** para una adecuada planificación del mensaje, responda las siguientes preguntas: ¿Cuál es la meta de mi mensaje y quién debe recibirlo?, ¿Cuándo y dónde será transmitido?, ¿Cómo lo enviaré? (Lussier y Anchua, 2016).
- **Proceso de envío del mensaje oral:** la comunicación oral es bastante enriquecedora, ya que, por su fluidez, permite transferir una cantidad indefinida de información entre las partes involucradas. El proceso de envío de este mensaje, de acuerdo con Lussier y Anchua (2016) es el siguiente:
 1. Desarrollar el entendimiento mutuo: prepare a la persona para recibir el mensaje, con una pequeña charla que contextualice el mensaje.
 2. Establecer el objetivo de la comunicación: es necesario dar a conocer y dejar totalmente claro los resultados esperados.
 3. Transmitir el mensaje: vaya paso a paso, para que el receptor no reciba una sobrecarga de información.
 4. Verificar la comprensión del receptor: se debe verificar la comprensión del mensaje a través de la retroalimentación, realizando preguntas directas respecto a la información transmitida.

5. Obtener un compromiso y dar seguimiento: se debe asegurar el compromiso de los seguidores para efectuar la tarea, así como de la capacidad para ejecutarla en el tiempo previsto.

- **Comunicación escrita y consejos de escritura:** el uso de la tecnología contribuye mucho para la comunicación escrita, pero también, pone a prueba sus capacidades gramaticales, en donde sus errores pueden crear juicios previos acerca de su intelecto. Lussier y Anchua (2016), proponen algunos consejos para considerar al momento de escribir:
 - La organización del escrito es de suma importancia, por ende, el primer párrafo establece la finalidad de la comunicación, el siguiente apoya dicho propósito a través de hechos, y finalmente, el último párrafo debe incluir los puntos más importantes y define la acción a realizar de manera clara.
 - No escriba para impresionar, sino para comunicar. Utilice la regla 1-5-15, redactando cada tema en un párrafo, con un mínimo de cinco oraciones por párrafo, en donde cada oración se compone máximo de 15 palabras.
 - Edite su trabajo, para ello, elimine palabras o frases que no cumplan con una finalidad de ser directas, y reorganice el mensaje. Verifique el mensaje con el corrector de gramática y ortografía.
- **Proceso de recepción del mensaje:** el proceso de recepción, de acuerdo con Lussier y Anchua (2016), incluye escuchar, analizar y verificar la comprensión:
 - Escuchar: es importante dejar de lado lo que se esté realizando en el momento y, prestar atención al orador, observarlo y evitar distracciones. No permita que su mente divague, conéctese con el mensaje recibido, y no realice interrupciones, con el fin de escuchar el mensaje completo. Finalmente, haga las preguntas necesarias cuando crea conveniente.
 - Analizar: efectúe la evaluación del mensaje, una vez que haya sido completado por el orador. Cuando usted intenta evaluar el mensaje mientras este se está desarrollando, lo único que consigue es perder el hilo de la información.

- Verificar la comprensión: utilice el parafraseo para repetir el mensaje recibido en palabras propias, de esta manera, si su interpretación es correcta, la persona que emite el mensaje estará de acuerdo, caso contrario, reforzará la instrucción. Además, puede fijarse en los mensajes no verbales, que indicarán si la persona que transmite el mensaje está comprendiendo lo que usted dese retransmitir respecto a lo comprendido.

2.3.2. *Coaching*

El *coaching* tiene sus inicios hace más de tres décadas, en donde se utilizó como una herramienta para ayudar a los atletas a incrementar su rendimiento individual, obteniendo grandes resultados. De esta forma, esta disciplina tuvo la suficiente efectividad para ser desempeñada en otros ámbitos distintos al deportivo, promulgándose en diversas actividades, una de ellas el ámbito organizacional o empresarial, a través del cual se potencia las habilidades de las personas para permitirles obtener una mejor versión de sí mismos y alcancen los objetivos planteados de la mejor forma (Sans, 2012). Para Goldsmith (1999), el *coaching* es un proceso integrado de actividades, orientadas a la persona y a mejorar su desempeño a través de alcanzar su máximo potencial. Finalmente, Lussier y Anchua (2016), complementan esta definición, mencionando al *coaching* como el proceso de brindar retroalimentación motivacional, para mantener y mejorar el desempeño.

¿Le ha parecido interesante? Usted podrá comprender un poco más acerca del *coaching*, por medio del siguiente Recurso Educativo Abierto: [la metáfora de la bicicleta](#), en la cual le permitirá comprender, a partir de nueve pasos relacionados con las partes de una bicicleta, el proceso del *coaching*. El paso uno, se relaciona con el cuadro de la bicicleta y propone los objetivos, mientras que el paso nueve a la luz delantera, que hace referencia a los recursos que se requieren para tener mayor visibilidad y seguir adelante. ¡No se pierda el resto de elementos!

Ha sido una metáfora bastante valiosa. No dude en observarla antes de continuar.

¡Adelante!

Lussier y Anchua (2016), proponen varios lineamientos importantes para el desarrollo efectivo del *coaching*:

a. Desarrollo de una relación laboral de apoyo

Dentro de la organización, no es necesario que el líder y seguidor desarrollen una amistad, basta con que esta interacción se fundamente en una relación interpersonal positiva. El líder debe demostrar su interés hacia sus seguidores como personas, y su preocupación por brindarle herramientas que potencien su formación y preparación hacia el éxito. Dedique tiempo a escuchar sus necesidades y a detectar en qué puede ayudar para realizar un mejor trabajo.

b. Elogiar y reconocer

Este lineamiento está relacionado con el reconocimiento, compuesto por acciones que ayuden a sentirse bien al empleado, para ello, pueden ofrecerse recompensas como: cartas de recomendación, diplomas, medallas, regalos, dinero, viajes, nombramiento de empleado del mes, etc.

c. Evitar la culpa y la vergüenza

Existe una gran diferencia en entre brindar coaching enfocado en la persona (acciones que menosprecian) y el coaching enfocado en mejorar el comportamiento. A continuación, se muestran dos ejemplos:

- Situación 1, el empleado domina la discusión durante una reunión.

Enfoque en la persona: "Usted habla demasiado, deje que los demás hablen"

Enfoque en mejorar en la conducta: "Me gustaría escuchar un poco acerca de la opinión de los demás integrantes del grupo, por favor"

- Situación 2, el empleado llega nuevamente tarde a una reunión de trabajo.

Enfoque en la persona: "Siempre llega tarde ¿Por qué no puede llegar a tiempo como el resto?"

Enfoque en la conducta: "Esta es la segunda ocasión que llega tarde, el grupo necesita su contribución desde el inicio"

d. Permitir que los empleados evalúen su desempeño

Al igual que el lineamiento anterior, existen diferencias entre la crítica, y la autoevaluación de retroalimentación del *coaching*:

- Situación 3: el empleado ha cometido errores en los últimos días.

Crítica: "Su rendimiento en los últimos días no ha sido el adecuado, póngase al corriente".

Autoevaluación: ¿Cómo evaluaría su desempeño en el transcurso de la semana?

e. Brindar retroalimentación específica y descriptiva

Es necesario realizar una retroalimentación enfocada en el resultado que se quiere obtener. Usted puede comparar las situaciones planteadas anteriormente, y se dará cuenta de que el enfoque es siempre la alternativa más adecuada.

f. Proporcionar retroalimentación sobre el *coaching*

Para profundizar en este lineamiento, se abordará un ejemplo que diferencia la crítica del *coaching*:

- Situación 4: El gerente observa a un empleado efectuar una actividad que sabe cómo hacer correctamente, de manera incorrecta.

Crítica: "Usted levantó mal esa caja" No quiero ver que lo haga nuevamente.

Coaching: "Si quiere cuidar su espalda, utilice sus piernas, en lugar de la espalda".

g. Brindar modelado y formación

El ejemplo siempre será el arma más poderosa de un gerente, ya que, si es eficiente, sus seguidores buscarán serlo también. El *coaching*, con frecuencia, requiere de formación, a continuación, se desarrollará el proceso que enmarca:

- El participante recibe participación: el líder busca crear interés en los empleados sobre el trabajo, así como comodidad en el mismo. Explique la calidad y cantidad de requisitos y su importancia.
- El capacitador presenta la tarea: realice la tarea que desea enseñar, de manera pausada y detallada, luego permita que el participante la realice mientras usted retroalimenta su accionar. Puede transcribir la tarea y proporcionar una copia para que exista un respaldo adecuado.

h. Hacer que la retroalimentación sea oportuna y flexible

Si vuelve a la situación 4, y usted realiza la retroalimentación respecto a la mala ejecución de la actividad de levantar una caja, luego de dos o tres semanas, es posible que el valor de esta retroalimentación no sea el mismo, que el que obtendría al hacerlo en el instante. Probablemente, luego de dos semanas, esta mala ejecución ya generó una lesión en el empleado. Dentro de la parte de flexibilidad, considere lo siguiente: 1. Cuando no disponga de tiempo suficiente para ejecutar la retroalimentación de *coaching*, agende una cita para hacerlo. 2. Cuando los ánimos estén por encima de lo normal, o exista un ambiente estresante, efectúe la retroalimentación en otro momento.

2.3.3. Modelo de *coaching* para empleados que se desempeñan por debajo del estándar

De acuerdo a lo estudiado en el apartado anterior, estos lineamientos son necesarios para apoyar a empleados que se encuentran con un rendimiento por debajo del esperado. En este punto, los empleados requieren un *coaching* personalizado, en el cual el líder debe ser persistente y paciente. Para entrar en este modelo de *coaching*, es necesario abordar teorías que afectan al mismo, como lo son la teoría de atribución y fórmula de desempeño.

Teoría de la atribución

La teoría de la atribución comprende el proceso que aborda el líder, con la finalidad de, en primera instancia, detectar y determinar cuáles son las causas que están causando un bajo rendimiento en el empleado, seguido de la selección de la acción correctiva adecuada. La causa del desempeño deficiente, se determina a través de la fórmula de desempeño, y la acción correctiva, a través del modelo de *coaching* (Lussier y Anghwa 2016).

Determinar la causa del desempeño deficiente y la acción de coaching correctiva

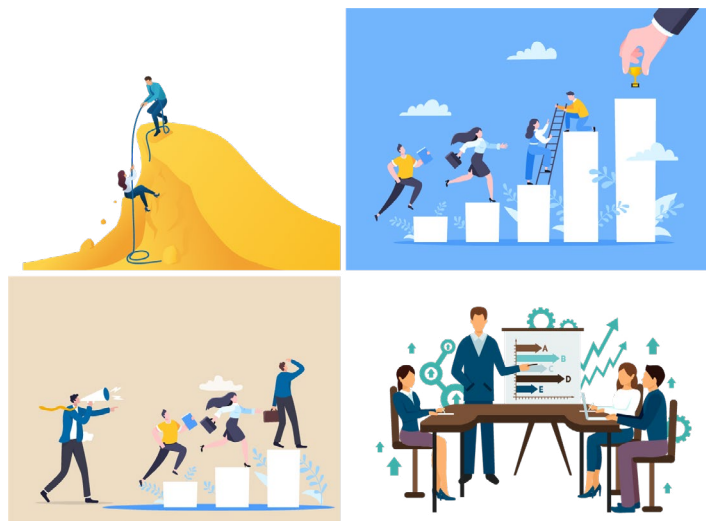
La fórmula del desempeño, trata de explicar la causa del mismo a través de tres parámetros, y de esta manera seleccionar la acción correctiva adecuada:

- Capacidad del empleado: cuando este parámetro involucra el bajo desempeño del empleado, la mejor alternativa, como acción correctiva de coaching, es la formación (Dufresne y Offstein, 2012).
- Motivación: cuándo la motivación es el factor que incide en el rendimiento del empleado, lo mejor es brindar coaching al empleado, utilizando técnicas de motivación, como las que fueron abordadas en la semana 4, y son parte del **capítulo 3 del texto básico**.
- Falta de recursos: en este punto, cuando se ha identificado que la falta de algunos recursos como materiales, herramientas, equipo, tecnología, etc., son los causantes del bajo desempeño, la principal alternativa es realzar el esfuerzo por conseguir lo necesario y adecuado para mejorar el desempeño.

Mentoring

El *mentoring* es una rama del *coaching*, que se basa en relación entre dos principales actores, el mentor y el mentorizado, en este caso, el rol del mentor lo ejecuta un líder de mayor experiencia, que transmitirá sus conocimientos, brindará consejos, enseñanzas, y compartirá valores, que permitan al mentorizado incrementar su rendimiento, a la vez que complementa su formación integral a través de la influencia positiva del mentor. El siguiente collage muestra algunas imágenes que representan al *mentoring*.

Figura 4.
Mentoring



Nota. El mentor de negocios ayuda a mejorar la carrera y a sostener escaleras de escaleras ilustraciones vectoriales [Ilustración], por Mironov Konstantin, (s.f.), [shutterstock](#). CC BY 2.0. Isométrico el mentor de ayuda para lograr el objetivo, subir el camino al éxito [Ilustración], por IRINA_PRO, (s.f.), [shutterstock](#). CC BY 2.0. Líder dominante, gerente mandón que usa el poder de autoridad para ordenar y controlar a los empleados para que... [Ilustración], por eamesbot, (s.f.), [freepik](#). CC BY 2.0. Banners horizontales de capacitación empresarial [Ilustración], por macrovector, (s.f.), [freepik](#). CC BY 2.0

¿Alguna vez tuvo un mentor? Seguro la respuesta, es sí, sus padres, amigos, hermanos, compañeros, etc., también pueden ejercer este rol. ¿Interesante verdad?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Ahora, desarrolle las siguientes actividades con la finalidad de reforzar el aprendizaje:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: A través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el caso de apertura del **capítulo 6 del texto básico**, relacionado con “The Ranch Golf Club”, luego responda las siguientes preguntas.

- ¿Por qué la comunicación es importante para la administración de The Ranch?
- ¿Cómo se usa la retroalimentación en The Ranch?
- ¿Cómo utiliza el *coaching* Peter Clark en The Ranch?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Apoyarse en este enlace para conocer más al respecto de la empresa [Trader Joe's](#).
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 6, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: Revisar el contenido que se abordará durante la semana 6, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 6.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Recuerde que estas actividades son voluntarias, sin embargo, representan un fundamental recurso para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.



Semana 6

¡Bienvenido a la semana 6! La presente semana representa la recta final de la unidad 2. Durante la misma se abordarán temas que conllevan a comprender de mejor manera el trabajo en equipo, entre los cuales destacan, la resolución de conflictos y trabajo en equipo.



Para iniciar con el estudio de esta semana, revise el **capítulo 6 del texto básico**, haciendo énfasis en los temas relacionados con el manejo de conflictos y el uso de equipos en las organizaciones.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

Ha llegado a la parte final de la unidad 2 ¡Vamos por el resultado de aprendizaje!

2.4. Manejo del conflicto

El liderazgo descarrilado, la falta de comunicación y retroalimentación, así como un coaching deficiente, son la razón por la que se dan los conflictos.

Dentro de las organizaciones, los conflictos son más frecuentes de lo que usted se imagina y, estos, afectan de manera directa a quienes son parte de la misma y a su rendimiento. Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, en donde pueden surgir conflictos, estas habilidades para resolverlos son de suma importancia, ya que los gerentes pasan un 25 % de su tiempo resolviendo conflictos (Fehr y Gelfand, 2012).

2.4.1. El contrato psicológico

El contrato psicológico hace referencia a las expectativas (no escritas) que posee cada una de las partes en una relación dentro de la organización y, bajo esta premisa, todas las relaciones humanas poseen un contrato psicológico. Por ejemplo, dentro de la vida universitaria, usted posee expectativas sobre cuáles serán sus contribuciones (esfuerzo, tiempo, dedicación, habilidades), así como expectativas acerca de lo que espera recibir (reconocimiento, satisfacción, alcanzar resultados de aprendizaje). Sin embargo, la mayoría de empleados no están conscientes de estas expectativas, hasta que no se cumplen (por ejemplo, cómo nos trata un docente). (Lussier y Anchua, 2016).

El conflicto surge cuando se rompe el contrato psicológico

De acuerdo con Hogg (2013), el contrato se rompe por dos razones:

1. Cuando el individuo no es capaz de explicar de manera explícita sus expectativas, ni conocer cuáles son las de los demás.
2. Cuando el individuo asume que las expectativas de los demás, son las mismas que las suyas.

Sin embargo, las personas no pueden generar conflictos irracionales, que partan de cada pequeña cosa que les moleste, sino, de conflictos que verdaderamente intervengan con su desempeño laboral, para ello, las organizaciones establecen normas, valores y reglas que guían la conducta adecuada Lussier y Anchua (2016).

El conflicto puede ser funcional o disfuncional

Seguramente la mayor parte de personas relacionarán al conflicto con una riña, lo cual, está alejado de la realidad, este no solamente puede basarse en algo perjudicial, por ello, es necesario distinguir entre los dos tipos de conflicto existentes.

El conflicto disfuncional o negativo, se da cuando existen diferencias entre partes, y estas, impiden el normal funcionamiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otra parte, el conflicto funcional, aparece cuándo los desacuerdos, de alguna manera, impulsan el cambio y cumplimiento de objetivos organizacionales, por ejemplo, un conflicto que surge por el desacuerdo en la adquisición de un nuevo sistema que permitirá mayor eficiencia. Finalmente, usted debe centrarse en cómo resolver estos conflictos, más allá de que sean funcionales o disfuncionales (Lussier y Anghwa, 2016).

Estilos de manejo de conflictos

Al igual que los estilos de liderazgo, no existe uno solo al cual se le pueda atribuir mayor eficiencia. Estos estilos dependerán de la situación que caracteriza al conflicto, en donde usted deberá tomar una decisión acerca de cuál debe aplicar.

A continuación, lo invito a revisar la siguiente infografía donde se muestran varios estilos de manejo de conflicto, en donde cada uno de ellos, tiene una diferente inclinación, ya sea a preocuparse por las necesidades propias, necesidades de los demás, y necesidades propias y de los demás al mismo tiempo.

Estilos de manejo de conflictos

¿Le ha parecido interesante esta infografía? Fíjese detenidamente en las ventajas desventajas de cada estilo, ya que son muy oportunas para direccionar su decisión al momento de aplicarlas.

¡Avance!

2.5. El uso de equipos en las organizaciones

¿Está usted de acuerdo en que el trabajo en equipo es la mejor forma de alcanzar las metas? En algún momento, algunas décadas atrás, las organizaciones o industrias que se manejaban a través del uso de quipos, comenzaron a ser noticia en todo el mundo, en contraste, hoy en día, las organizaciones que no trabajan en equipo, son historia (han desaparecido), “el trabajo en equipo, es una forma de vida en la organización posmoderna” Vieluf et al, (2012).

De acuerdo con Graen y Chun (2017), más del 50 % de todas las organizaciones y 80% de las que tienen un número mayor a 100 empleados, han utilizado alguna forma de trabajo en equipo, y rediseñado algunos procesos y procedimientos laborales, para ejecutarlos por medio de equipos, de esta manera, la tendencia es que las organizaciones busquen líderes que posean liderazgo en equipo.

Más allá de todo esto, no siempre el trabajo en equipo ha brindado resultados positivos. Existen casos en los que el trabajo en equipo, manejado de manera errónea, ha generado pérdidas cuantiosas a organizaciones, así como la ruptura de relaciones interpersonales. Por ello, Lussier y Anchuac (2016), proponen algunas preguntas que las organizaciones deben hacerse antes de implementar trabajo en equipos:

- ¿El uso de equipos difundirá las capacidades organizacionales importantes?
- ¿Cuánta realineación de la infraestructura se necesita?
- ¿Los líderes podrán cambiar y adaptar sus estilos para encajar en esta forma de trabajo?
- ¿Los equipos realizarán de mejor forma el trabajo individual?
- ¿Qué tan complejo será desarrollar las capacidades de resolución de conflictos?

2.5.1. ¿Es un grupo o un equipo?

Si usted cuenta con la incertidumbre respecto a si un grupo o un equipo, son términos similares, Lussier y Anchuac (2016), muestran a continuación la diferencia existente:

- Grupo: “Un grupo es el conjunto de individuos que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que permiten a cada uno de sus miembros, desempeñarse dentro de su área de responsabilidad (p. 281)”
- Equipo: “Un equipo es una unidad de personas interdependientes, con habilidades complementarias, que están comprometidos con un propósito común y establecen resultados de desempeño comunes por los que se responsabilizan (p. 281)”

2.5.2. Beneficios y limitaciones del trabajo en equipo

Beneficios del uso de equipos

1. El resultado final excede la suma de las diferentes contribuciones individuales realizada por los miembros del equipo.
2. La retroalimentación, que se da entre pares de un equipo, evita que se cometa errores graves, por el apoyo mutuo y revisión de ideas efectuadas.
3. Existe un mayor flujo de contribución de ideas, que potencian la innovación.
4. El ambiente laboral en equipos, brinda satisfacción a los empleados, así como una sensación positiva de sentirse competentes. Un empleado satisfecho, tiene menos posibilidades de abandonar la organización y es más propositivo.

Limitaciones del uso de quipos

1. En algunos casos puede presentarse la presión en algunos elementos del equipo, por cumplir los estándares de los demás miembros.
2. Existe la posibilidad de que algún miembro del equipo, evada sus responsabilidades, afectando así el resultado final o derivando su responsabilidad a otro miembro del equipo, esto, a su vez, causará malestar en todo el equipo.
3. Puede ocurrir que algunas decisiones, sean apoyadas por otros miembros, únicamente por no dar un punto de vista distinto al que está dando la mayoría, terminando en decisiones poco óptimas.
4. Aunque es positivo que la unión que genera el trabajo en equipos se dé, también, demasiada cohesión puede generar que los miembros se sientan presionados por apoyar a los miembros a toda costa y conseguir los objetivos a cualquier costo.

2.5.3. ¿Qué es un equipo efectivo?

En un ambiente de trabajo en equipo, es necesario que sus integrantes consigan buenas relaciones interpersonales, no solamente con los líderes, sino también con sus pares, lo que representa que estos puedan compartir

mutuamente ideas, apoyo, camaradería y retroalimentación (Lussier y Anchua, 2016).

Entonces, ¿qué hace a un equipo eficaz y a otros no? De acuerdo con Lynam et al., (2010), esta consiste en tres componentes:

1. Desempeño de la tarea: el grado en el que el resultado del producto o servicio realizado por el equipo, cumple con las expectativas y necesidades de quienes hacen uso del mismo.
2. Proceso grupal: la forma en la que se acopla y relaciona el grupo, permite que, con el paso del tiempo, los resultados obtenidos sigan en constante progreso, o sean cada vez mejores.
3. Satisfacción individual: la forma en que la experiencia del grupo, es más satisfactoria que frustrante para sus miembros.

2.5.4. Características de los equipos altamente efectivos

A continuación, a través de la siguiente infografía, serán revisadas 10 características de los equipos altamente efectivos, además usted podrá ampliar cada una de estas características, al revisar el **capítulo 8 del texto básico**, en el apartado que lleva el mismo nombre:

Características de un equipo altamente efectivo

¿Puede pensar en una característica adicional de los equipos altamente efectivos? Tal vez se puede añadir una formación constante, ¿verdad?

A través del siguiente Recurso Educativo Abierto (REA), denominado “**Los equipos de trabajo**”, usted podrá conocer algunas características adicionales de los equipos altamente efectivos. ¿Concuerda con la teoría en la que vivimos en una sociedad, que tiende al individualismo? Tal vez esto pueda ser cierto, aunque también, se ha demostrado, que, en la vida diaria y dentro de las organizaciones, el ser humano no puede prescindir de los demás, buscando formas de trabajo que le permitan alcanzar mejores resultados, como el trabajo en equipo. Algunas características como la adaptación a los cambios, puede ser fundamental para el trabajo en equipo, esta y otras cualidades son abordadas en este recurso.

Avance hacia el último apartado de esta unidad.

2.5.5. Tipos de equipos

Usted podrá abordar los tipos de equipos, de manera profunda, a través del **capítulo 8 del texto básico**, sin embargo, a continuación, se detallan los aspectos principales de estos equipos, de acuerdo con Lussier y Anchua (2016):

- **Equipo funcional**

El grupo de personas que lo conforman, pertenecen a un mismo departamento de la organización, y tienen un objetivo común. Se caracteriza por una estructura más jerárquica, en donde las decisiones pasan por un líder funcional, y las acciones repetitivas generan un efecto negativo de los empleados, ya que los estos tienden a aburrirse.

- **Equipo interdisciplinario**

Está conformado por grupos de personas de diferentes departamentos funcionales, en donde, el objetivo de su trabajo, es desarrollar actividades o tareas únicas que conlleven a la creación de nuevos procesos, productos o servicios. Estos equipos pueden conformarse también por personas externas a la organización (pero involucradas), como lo son sus proveedores, socios, clientes.

- **Equipo virtual**

Existe una gran tendencia hacia adoptar esta forma de equipo, ya que proporciona flexibilidad de recursos humanos, capacidad de respuesta del servicio al cliente, innovación y rapidez para completar proyectos.

- **Equipo autoadministrado**

Son grupos de personas que realizan sus actividades de manera relativamente autónoma, es decir, trabajan en conjunto, pero sin un líder que planee, organice y evalúe el trabajo. Los miembros comparten o alternan responsabilidades y son responsables en conjunto, de los objetivos propuestos por la alta gerencia.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana, lo invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas. Recuerde que, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje, además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el caso de apertura del **capítulo 8 del texto básico**, relacionado con “Southwest Airlines”, luego responda las siguientes preguntas.

- ¿Qué dice sobre la filosofía de Gary Kelly, el hecho de que proclame rotundamente “nuestras personas son nuestra mayor fortaleza y nuestra ventaja competitiva más perdurable a largo plazo”?
- *Southwest* fomenta que sus equipos sean solucionadores creativos de problemas. ¿Cuáles serían algunos ejemplos de resolución creativa de problemas en sus equipos?
- De los cuatro tipos de equipos analizados. ¿Cuáles cree que utiliza *Southwest*?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.

- Para conocer más al respecto de la empresa puede acceder a: [Southwest Airlines](#)
 - Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
 - Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.
2. Finalmente, para reforzar lo aprendido en la segunda unidad, lo invito a efectuar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 2

A. Responda con verdadero (v) o falso (f), a las siguientes afirmaciones:

1. () La motivación a los empleados, basada en la jerarquía de sus necesidades, comprende estas cuatro niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, necesidades de desarrollo personal.
2. () Las principales teorías de motivación, se enmarcan en tres grandes grupos: teoría de motivación del contenido, teoría de motivación del proceso y teoría del reforzamiento.
3. () El liderazgo situacional, se basa en elegir un solo estilo de liderazgo, sin importa el contexto que se presente.
4. () El liderazgo femenino, es un estilo de liderazgo, que únicamente es desarrollado por las mujeres.

B. Relacione la descripción propuesta, con cada una de las pautas correspondientes.

5. Pautas para enviar mensajes y dar instrucciones.

Elemento	Descripción
Planificación del mensaje	a. ¿Cuál es la meta de mi mensaje y quién debe recibirlo?, ¿Cuándo y dónde será transmitido?, ¿Cómo lo enviaré?
Proceso de envío del mensaje oral	b. Para este proceso se aconseja: la organización adecuada del escrito, no escriba para impresionar, sino para comunicar, edite su trabajo.
Comunicación escrita y consejos de escritura	c. El proceso de envío consta de: desarrollo del entendimiento mutuo, establecer el objetivo de comunicación, transmitir el mensaje, verificar la comprensión del receptor, obtener un compromiso y dar seguimiento.
Proceso de recepción del mensaje	d. El proceso incluye: escuchar, analizar, verificar la comprensión.

6. Tipos de equipos

Tipo de equipo	Afirmación
Funcional	a. Nos encontramos en el departamento de mercadotecnia y nuestra tarea principal es resolver problemas relacionados con el cliente.
Virtual	b. En realidad, no tenemos un jefe convencional en nuestro equipo; en su lugar, compartimos la responsabilidad del liderazgo.
Interdisciplinario	c. Los miembros de mi equipo están dispersos por todo el país, incluso en el extranjero.
Autoadministrado	d. Estamos desarrollando un equipo laboral con múltiples especialidades.

C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento:

7. Dentro del *coaching*, la mejor forma de evitar la culpa y la vergüenza, es realizar un enfoque basado en:
- a. La persona.
 - b. Mejorar la conducta.
 - c. En la crítica.
 - d. En mejorar la personalidad.
8. Dentro de la retroalimentación de *coaching*, para permitir que los empleados autoevalúen su desempeño, se debe procurar:
- a. La crítica.
 - b. Enfoque en la conducta.
 - c. La autoevaluación.
 - d. Enfoque en la persona.
9. Elija las dos circunstancias correctas que llevan a romper el contrato psicológico:
- a. Cuando no somos capaces de explicar de manera explícita nuestras expectativas, ni conocer cuáles son las de los demás.
 - b. Cuando somos capaces de explicar de manera explícita nuestras expectativas, y conocemos cuáles son las de los demás.
 - c. Cuando asumimos que las expectativas de los demás, son las mismas que las nuestras.
 - d. Cuando las expectativas de los demás son las mismas que las nuestras.

10. Elija adecuadamente los 5 estilos de manejo de conflicto:

- a. Complaciente, colaborativo, negociador, evasivo, impositivo.
- b. Negativo, positivo, flexible, conciliador, autocrático.
- c. Burocrático, positivo, descarrilado, flexible, eficaz.
- d. Ineficiente, interpersonal, negativo, autocrático, reflexivo.

[Ir al solucionario](#)

¡Felicitaciones! Ha completado la segunda unidad.



Semana 7

Estimado estudiante, en este punto, ha terminado el abordaje de las dos primeras unidades de la asignatura y primer bimestre, ¡felicitaciones!

Durante las semanas 7 y 8, la dinámica de estudio se basa en una revisión de retroalimentación, de las unidades 1 y 2 respectivamente, con la finalidad de afianzar el resultado de aprendizaje deseado, y detectar posibles necesidades de refuerzo en ciertos temas, que podrá solventar a través de dicha revisión y el apoyo de su docente tutor.

¡Qué tenga una excelente semana de estudio!

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la primera unidad, a través de la guía didáctica y **texto básico**, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, lo invito a realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral.

Actividades recomendadas



Semana 8



Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, bienvenido a la última semana del primer bimestre, recuerde que el éxito se alcanza a través de pequeños esfuerzos diarios, mantenga la disciplina y confíe en sí mismo y en sus capacidades.

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la segunda unidad, a través de la guía didáctica y **texto básico**, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, lo invito a realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral. ¡Éxito en su estudio!

Actividades recomendadas

¡Felicitaciones! Ha culminado el primer bimestre. Muchos éxitos en sus evaluaciones bimestrales.



Recuerde consultar el horario de evaluaciones bimestrales, así como preparar de manera anticipada cada insumo necesario. Su docente tutor estará atento a cualquier inquietud, no dude en ponerse en contacto ya sea a través de la bandeja de entrada o en la sesión destinada para la tutoría y consulta.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Conocer las herramientas para realizar negocios y lidera el proceso.

El desarrollo de la asignatura, gira en torno a un único, pero principal resultado de aprendizaje, a través del cual, usted conocerá las diferentes herramientas para hacer negocios, partiendo desde una visión efectiva de liderazgo. Estos conocimientos, por su transversalidad, complementarán de manera invaluable el conocimiento adquirido en otras asignaturas de su carrera.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Estimado estudiante, es momento de abordar la segunda parte de la asignatura. Durante la presente semana, se analizará un tema importante que dará continuidad al cumplimiento del resultado de aprendizaje propuesto, el cual está relacionado con el poder dentro de la organización, tema que dará la pauta para abordar la negociación.



Para iniciar con el estudio de esta semana, diríjase al **capítulo cinco del texto básico**, para revisar los temas relacionados con fuentes y tipos de poder.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

¡Adelante!

Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes

3.1. Poder

Si realiza una recapitulación sobre el concepto de liderazgo, comprenderá que la influencia, es el principal componente de esta relación entre líderes y seguidores. En esta unidad, abordaremos el poder, ya que es el gran diferenciador al momento de influir de manera potencial en otras personas, para ello, analizaremos las fuentes de poder, tácticas de influencia y como incrementarlo.

3.1.1. Fuentes de poder

Poder por posición

Este tipo de poder inicia en la gerencia superior, y se desplaza hacia abajo en la pirámide organizacional, en dónde el estatus puede otorgar poder. En este sentido, una persona que se encuentre en la gerencia, tiene mayor facilidad de influir sobre los empleados (Achary y Pollock, 2013). Por tanto, el poder debe percibirse como algo positivo en las organizaciones, ya que sin él, los gerentes no podrían alcanzar los objetivos organizacionales (Lussier Anchua, 2016).

Poder personal

Por otra parte, el poder personal no se deriva de un cargo gerencial, sino, se fortalece a través del comportamiento del líder. En este sentido, un gerente podría tener únicamente poder por posición, o tener ambos, así como un seguidor podría influir sobre un líder a través del poder personal. Los líderes carismáticos se caracterizan por desarrollar el poder personal.

3.1.2. Tipos de poder: tácticas y formas de incrementarlo

De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), a continuación, se citan algunos tipos de poder:

Poder legítimo

Está relacionado con el poder por posición, ya que es conferido por parte de la organización, en dónde los empleados tienen una gran percepción de

obligatoriedad, para cumplir lo que el gerente disponga en el ámbito de sus responsabilidades.

- **Uso adecuado del poder legítimo:** solicite a las personas realizar una tarea que se encuentre en sus capacidades de resolver y, empodere a sus empleados, a través de la consulta, la cual se basa en buscar la contribución de sus seguidores, de tal forma que se sientan parte importante del proceso y contribuyan al alcance en conjunto de objetivos.
- **Incremento del poder legítimo:** explique de manera clara las razones por las que se debe cumplir el objetivo y cómo se beneficiará la otra parte. Presente evidencias sobre la posibilidad de cumplir con el objetivo y, respalde su autoridad con recompensas y castigos.

Poder de recompensa

Este poder se basa en la capacidad de quién lo ejerce, para influir sobre otras personas, entregando algo de valor para estas. De esta manera, como se abordó en la unidad 2, usted podría aplicar algunas técnicas de la teoría de motivación del reforzamiento para incidir positivamente en la conducta de los empleados.

- **Uso adecuado del poder de recompensa:** el incentivo puede partir de cosas que el empleado no posea o sean escasas, información, consejos, apoyo en otras tareas, etc. El intercambio es recíproco, aplique la frase, “Me debes una, para una recompensa futura”.
- **Incremento del poder de recompensa:** se debe mantener un control adecuado sobre el desempeño de los empleados que recibirán la recompensa, para realizar una evaluación efectiva, además, haga saber que usted maneja las recompensas y defina criterios para asignarlas.

Poder coercitivo

El rendimiento de los empleados, y la atención que realizan a los requerimientos del gerente, son efectuados por miedo a las reprimendas, sanciones o despidos.

- **Uso apropiado del poder coercitivo:** este poder debe utilizarse como último recurso, ya que puede generar malestar e incertidumbre en el

personal, sin embargo, es necesario en ocasiones para hacer cumplir las reglas y mantener la disciplina.

- **Incremento del poder coercitivo:** obtenga autoridad para ejecutar la retención de recompensas y emplear castigos, sin necesidad de manipular a otros para obtener beneficios personales. Realice el seguimiento adecuado de lo que ha solicitado cumplir.

Poder referente

Es una forma de poder que destaca en el liderazgo carismático, ya que el poder que se ejerce, se deriva de la influencia de atracción personal, que se basa en la lealtad y amistad del líder con sus seguidores.

- **Uso apropiado del poder referente:** es necesario en los equipos autodirigidos, puesto que el liderazgo debe compartirse. Además, suele ser empleado por personas que no poseen un poder fuerte o no cuentan con poder por posición.
- **Incremento del poder referente:** es importante que desarrollo habilidades interpersonales, además de trabajar en relaciones con gerentes y pares.

Poder experto

Ser un experto, genera que otras personas dependan de usted, es aquí, en donde se desarrolla el poder basado en las habilidades y experiencia. En este caso, mientras más experiencia tenga y menos personas la posean, mayor será el respeto y poder del experto.

- **Uso adecuado del poder experto:** para gerentes nuevos, que no conocen por completo el funcionamiento de la organización, algunos empleados que manejan el tema a la perfección, pueden tener cierta influencia sobre el líder.
- **Incremento del poder experto:** No deje de asistir a los programas formativos que la organización prepara y mantenga contacto con colaboradores, asista a reuniones con otros expertos y deje que otras personas conozcan su experiencia mientras se desarrolla una reputación sobre ella.

Poder por información

La posesión del acceso, control y difusión de información valiosa, otorga poder. Los gerentes, por lo general, tienen acceso a información valiosa, que genera poder.

- **Uso apropiado de poder por información:** gran parte de la tarea de un gerente es transmitir cierta información a los empleados, en este caso, es necesario manejar una comunicación adecuada para comunicar de manera eficiente.
- **Incremento de poder de información:** haga que la información fluya hacia usted, conozca lo que pasa en la organización y desarrolle una red de fuentes de información.

Poder por conexión

Está basado directamente con las relaciones efectivas con personas influyentes. Si las personas conocen de sus relaciones con gente que tiene poder, probablemente usted obtenga cierta influencia sobre los demás.

- **Uso apropiado del poder por conexión:** el poder por conexión puede ayudarle a conseguir los recursos que necesita.
- **Incremento del poder por conexión:** usted puede comenzar por ampliar su red de contactos influyentes, haga que las personas influyentes conozcan de sus capacidades y logros.

Para revisar a profundidad los tipos de poder, así como la forma adecuada de aplicarlos y la manera de incrementarlos, diríjase al **capítulo 5 del texto básico**. Además, a través de la siguiente tabla, usted podrá observar un resumen de los mismos, el cual incluye las técnicas utilizadas y las fuentes de poder de las cuales provienen.

Tabla 3.

Fuentes y tipos de poder

Poder por posición	Técnica	Poder personal	Técnica
Legítimo.	<ul style="list-style-type: none">Legitimización.Consulta.Persuasión racional.Congraciamiento.	Referente.	<ul style="list-style-type: none">Atracción personal.Atracción inspiradora.
De recompensa.	<ul style="list-style-type: none">Intercambio.	Experto.	<ul style="list-style-type: none">Persuasión racional.
Coercitivo.	<ul style="list-style-type: none">Presión.	Por información.	<ul style="list-style-type: none">Persuasión personal.Llamado inspirador.
Por conexión.	<ul style="list-style-type: none">Coaliciones.		

Nota. Adaptado de Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a ed) (p. 147), por Lussier, R. y Anchua, C., 2016, Cengage Learning.

No cabe duda de que el poder dentro de las organizaciones es un tema bastante interesante, ¿verdad? ¿Ha identificado en usted alguno de estos tipos de poder y cuál es su fuente? Lo invito a reflexionar sobre esto.

¡Adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el caso de apertura del **capítulo 6 del texto básico**, relacionado con Mark Cuban, luego responda la siguiente pregunta.

- ¿Qué tipos y fuentes de poder tiene Mark Cuban, y por qué ha tenido problemas con el poder?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 10, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 10, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 10.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario, sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.



Semana 10

Estimado estudiante, durante la presente semana, serán abordados temas relacionados con la naturaleza de la política en las organizaciones, así como su comportamiento y destreza para desarrollar habilidades políticas.



Para iniciar con el estudio de esta semana, diríjase al **capítulo cinco del texto básico**, para revisar los temas relacionados con la política organizacional.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

¡Adelante!

3.2. Política organizacional

3.2.1. La naturaleza de la política organizacional

Dentro de este apartado y en adelante, es necesario que usted entienda a la política como un medio a través del cual se obtiene y utiliza el poder. En este sentido, algunas investigaciones apoyan el hecho de que los gerentes requieren de habilidades políticas para ascender dentro de la organización, mientras que un débil manejo de las mismas, desvían al gerente de este propósito (Lussier y Anchua, 2016).

La política como medio de intercambio

Existe una tendencia generalizada creer que la política es algo negativo, más aún cuando existen personas que se aprovechan de su poder político, para conseguir beneficios personales, sin embargo, muy por el contrario, la política no se trata de aprovecharse de otros, sino, de construir relaciones que permitan la consecución de objetivos. De acuerdo con Lussier y Anchua (2016), el comportamiento político dentro de la organización, funciona como un medio de intercambio, a través del cual, un favor representa la moneda con la que se crea energía y se obtiene compromisos.

3.2.2. Comportamiento político

Creación de redes

Las habilidades políticas incluyen la creación de redes, lo cual está relacionado con la socialización y desarrollo de relaciones que deriven en la creación de redes de contactos. Los gerentes exitosos dedican mayor tiempo a la creación de redes, que otros gerentes promedio (Battilana Casciaro, 2013).

Reciprocidad

Cuando se menciona la teoría del intercambio, también se habla de la reciprocidad, la cual se basa en la creación de obligaciones en otras personas dentro de su red. En este sentido, cuando usted hace algo por otra persona, está generando una deuda que puede cobrar a futuro.

Coaliciones

Las coaliciones se utilizan para lograr un objetivo específico, en dónde cierta parte de la organización ayuda a otra a conseguir sus objetivos. Una táctica dentro de la coalición, se denomina cooptación, y se basa en conseguir que otras personas que usted necesita, se unan a su coalición, en lugar de competir contra usted (Lussier y Anchua, 2016).

3.2.3. Lineamientos para desarrollar habilidades políticas

Antes de continuar, es necesario enfatizar en que usted, no necesariamente, debe emplear todos los comportamientos políticos existentes, aprenda los necesarios dentro de las características de la organización a la que se debe. Algunos lineamientos para el desarrollo de habilidades políticas, propuestos por Lussier y Anchua (2016), se abordan a continuación:

Comprenda la cultura organizacional y las personas con poder

Aprenda acerca de las creencias y valores compartidos dentro de la organización, así como el funcionamiento del negocio y la política. Descubra cuáles son los participantes más poderosos de la organización, conozca sus preferencias y que hace a cada uno de ellos importante (Beth y O'Reilly, 2011). Por ejemplo, algunos gerentes prefieren ver estadísticas, mientras que otros no, algunos desean ser seguidos y otros pensarán que es algo incómodo.

Desarrolle buenas relaciones laborales

Recuerde algunas formas de poder, entonces, se dará cuenta de que mientras más agrade a las personas y mientras más lo respeten, usted obtendrá mayor poder. En este sentido, es vital fomentar relaciones interpersonales efectivas. Diríjase al **capítulo 5 del texto básico**, al apartado con el mismo nombre del que ha sido abordado, para conocer formas de desarrollar buenas relaciones.

Obtenga reconocimiento

Realizar un gran trabajo dentro de la organización, no le permitirá progresar, si nadie sabe acerca de ello, por ende, necesita que las personas de nivel superior en la organización, conozcan de usted y de su trabajo, y de cuál es su contribución para ellos y la organización. El reconocimiento y conocer a los individuos con gran influencia, van de la mano (Lussier y Anchua, 2016).

3.2.4. Factores que contribuyen al desarrollo de la dimensión política

De acuerdo con Rodríguez (1992), se destacan los siguientes factores, de carácter individual y organizacional:

Factores individuales

▪ Necesidad de poder

Este factor radica, por un aparte, en el alto interés que poseen las personas para obtener poder, el cual es requerido únicamente con la finalidad de usarlo en beneficio propio y, para conseguirlo, utilizará un comportamiento político a través de todas sus herramientas necesarias, para el cumplimiento de metas personales. Por otra parte, las personas con altos valores de solidaridad y altruismo, aunque tengan una alta necesidad de poder, y lo consigan, lo emplearán para el bien común.

▪ Inseguridad emocional

Algunas personas se alinean en un determinado comportamiento político, no con el objetivo de conseguir poder, sino por sentirse seguros y respaldados, buscando además reafirmar su propia identidad social.

▪ Necesidad de aceptación

Algunos empleados desarrollan prácticas políticas, con el afán de buscar su aceptación por parte de grupos situados en la parte superior de la pirámide organizacional, o grupos de mayor poder.

Factores organizacionales

▪ Estructura piramidal de la organización

La estructura jerárquica de las organizaciones, motiva a que los empleados adopten prácticas políticas, ya que, dentro de estas, las personas buscan consolidar su posición, defender intereses y generar coaliciones que aseguren su estabilidad.

▪ Ausencia de normas de desempeño

Si las normas de desempeño son claras y objetiva, evitan la aparición de conductas políticas por parte de los empleados, que buscan maneras de ganarse el reconocimiento de sus superiores, ya que existiría un menor rango de maniobrabilidad.

¡Siga adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Con el fin de reforzar el aprendizaje, le invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el caso de apertura del **capítulo 5 del texto básico**, relacionado con Mark Cuban, luego responda la siguiente pregunta.

- ¿Por qué la política organizacional es importante para Mark Cuban?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 11, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 11, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 11.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario, sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.



Semana 11

Estimado estudiante, la presente semana le permitirá conocer más, acerca de la creación de redes, así como la negociación y su proceso, temas que permitirán el abordaje de puntos importantes de cara a la consecución del resultado de aprendizaje establecido.



Para iniciar con esta semana de estudio, diríjase al **capítulo 5 del texto básico**, en los apartados referidos a la creación de redes y negociación.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

¡Adelante!

3.3. Creación de redes

De acuerdo a lo revisado en apartados previos, la creación de redes es parte de la política, a través de la cual puede desarrollar poder e influencia para la consecución de objetivos. Existen beneficios valiosos a partir de la creación de redes, por poner un ejemplo, muchas personas han conseguido trabajo a través de la red de empleo LinkedIn (Galunic et al., 2012).

Antes de continuar, valore sus habilidades para la creación de redes a través de la autoevaluación 5-1 del **capítulo 5 del texto básico**. Mientras más próxima esté su puntuación a 80, usted posee habilidades efectivas de creación de redes.

¿Cuál ha sido su resultado? Es momento de abordar esta interesante temática.

La creación de redes, va más allá de conseguir un trabajo, o un ascenso, las redes pueden ser utilizadas al momento de realizar actividades determinantes en su vida, tales como, comprar una casa, un auto, hasta conseguir mejores puestos para una obra de teatro, estos ejemplos, son solo una forma de motivar su aprendizaje hacia la creación de redes, ya que puede ser determinante. En este sentido, se puede simplificar el concepto

del *Networking* como, el intercambio de información entre un individuo y otro, o un grupo, con el propósito de intercambiar conocimientos, hacer negocios, buscar un empleo o ascenso, buscar nuevos socios, referencias, etc.

Rojas (2020), en su presentación respecto al *networking* y redes de contactos profesionales, responde a las siguientes preguntas a fin de profundizar acerca de este tema:

¿Por qué crear redes?

La creación de redes es el medio más eficaz y económico para llegar a lograr sus metas, a través de ello, usted puede conocer a nuevos proveedores, ampliar o iniciar un negocio, mejorar su posición laboral, mejorar el trabajo en equipo, buscar información, etc.

¿En dónde crear redes?

Los contextos para crear redes son bastante amplios, pudiendo lograr esta generación a través de la familia, trabajo, estudios, aficiones, formación, celebraciones, reuniones, juntas de negocios, etc.

¿Cuándo crear redes?

Realmente no se puede determinar un momento específico para crear redes, ya que la oportunidad puede estar en cualquier parte, por ello, debe mantenerse atento, tener la actitud y aprovechar el momento.

¿Cómo crear redes?

No existe un protocolo concreto para crear redes, puesto que esto dependerá de la forma de ser de cada persona, sin embargo, puede considerar lo siguiente:

- Tener tacto, sensibilidad y prudencia.
- Intente que lo presenten, la ventaja de esto puede ser que alguien lo apadrina y esto conlleva mayor posibilidad de éxito. Pero existe una desventaja también, ya que el proceso puede ser lento si la cantidad de contactos que desea conseguir es demasiado grande.
- No es lo mismo hacerlo virtual, que presencialmente, aproveche su dominio y experiencia para cada caso.

¿Con quiénes crear redes?

- Personas que estén bien relacionadas por su posición laboral o social y que disfruten de crear nuevas relaciones.
- Puede considerar para su red, perfiles que no pueden faltar, como: consultores de recursos humanos, periodistas, relacionistas públicos, políticos, gerentes.

¿Conoce la regla de los tres grados de influencia?

La regla de los tres grados, rige la influencia que se tiene con las personas a su alrededor:

- Primer grado: sus amigos.
- Segundo grado: amigos de sus amigos.
- Tercer grado: amigos de los amigos de sus amigos.

Aunque el tercer grado, parece ejercer menos incidencia sobre sus actos, este puede llegar a influir en un grado mayor al que se imagina.

3.3.1. Obstáculos a superar para crear redes

A continuación, se muestran los obstáculos que debe superar para alcanzar una creación exitosa de redes de contacto.

▪ **Resistencia al diálogo con extraños:**

Antes de buscar al contacto, debe pensar en el objetivo que desea alcanzar, esto ayudará a dejar atrás la incomodidad.

▪ **Dificultad para romper el hielo:**

Prepare algunas frases apropiadas para iniciar una conversación, así como algunas preguntas. Puede tratar con preguntas relacionadas con el evento en el cual se encuentran.

▪ **Falta de una presentación formal:**

A veces es más fácil ser presentado por alguien. Sin embargo, si esto no sucede, actúe rápido e identifique un momento apropiado para acercarse y dialogar.

- **Pensar en que puede llegar a no agradar a los demás:**

Es normal que algunas personas no quieran o tengan el deseo de hablar con usted. Si esto pasa, no lo tome como algo personal y siga adelante por un próximo contacto. El que no arriesga no gana.

- **Riesgo de ser malinterpretado:**

Para evitar este riesgo, su presentación debe ser de manera profesional, manteniendo la conversación enfocada en asuntos que no sean personales o privados.

¿Interesante verdad? No importa el tipo de obstáculo que se le presente, usted debe enfrentarlo y mejorar progresivamente su estrategia, y verá que cada vez será más fácil y se verá reflejado en sus resultados.

3.3.2. ¿Cómo hacer conexiones efectivas?

Castro (s. f.) propone los siguientes consejos para hacer conexiones efectivas:

- a. Establezca objetivos para la red**

En este punto, debe preguntarse por qué y para qué, quiere ingresar a determinada red. Una vez resueltas esta incógnita, genere puentes o conectores, es decir, solicite a conocidos, que le sirvan de nexo para llegar a otras personas que desea conocer.

- b. Antes de cada actividad, diseñe su tarjeta de presentación**

Sea bastante específico y, a partir de esto, escriba y practique una autopresentación de entre 30 a 40 segundos, en la cual enfatice algunas cualidades personales interesantes y sus objetivos a alcanzar, así como los beneficios que podría obtener la otra parte.

- c. Crear una primera impresión favorable**

Vista de manera apropiada y profesional, salude a las personas de manera amable y cuide su lenguaje no verbal, manteniendo en todo momento un contacto visual.

d. Llegue temprano a las recepciones

La clave es actuar como un anfitrión, no como un invitado, salude a las personas, en especial a aquellas que estén solas y, tome la iniciativa para iniciar un diálogo.

e. Hable menos y escuche más

Escuchar a los demás es una forma eficiente de conocer a las personas y tratar, a partir de esa información, hacerlos sentir importantes, a la vez que determina si existen áreas de interés mutuo.

f. Sepárese de sus colegas y amigos durante la recepción

Si usted se mantiene siempre al lado de las personas o colegas que ya conoce, posiblemente no se habrá la oportunidad de conocer a personas nuevas y de esta manera crear su red de contactos.

A través del siguiente Recurso Educativo Abierto (REA), denominado, [LinkedIn: qué es, para qué sirve y cuáles son sus ventajas](#), usted podrá conocer una herramienta digital bastante utilizada para crear redes en la actualidad. Este recurso brinda varios consejos para iniciar su red a través de esta plataforma, misma que, en el año 2022, contó aproximadamente con 830 millones de miembros y más de 58 millones de empresas registradas. Le invito a revisarlo y navegar en recursos adicionales para comprender mejor esta forma de *networking*.

¡Felicitaciones! Ha completado la tercera unidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana, lo invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas. Recuerde que, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje, además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el caso de apertura del **capítulo 5 del texto básico**, relacionado con Mark Cuban, luego responda las siguientes preguntas.

- ¿Cómo ha utilizado la creación de redes Mark Cuban?
- ¿Qué obstáculos superó Mark Cuban para realizar la creación de redes?

Estrategia de trabajo:

- Mantener la aplicación Escritorio UTPL, descargada tanto en su laptop como en sus dispositivos como celular o *Tablet*, para poseer el **texto básico** en todo momento y realizar esta actividad de acuerdo a su tiempo disponible.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo de Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 12, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 12, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 12.
 - Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
 - Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.
3. Finalmente, compruebe lo aprendido, contestando la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 3

A. Responda con verdadero (v) o falso (f), a las siguientes afirmaciones:

1. () El poder puede obtenerse a través de dos fuentes principales, las cuales son el poder por posición y el poder personal.
2. () La política dentro de las organizaciones, puede ser percibida de manera negativa por algunos empleados, sobre todo cuando algunos de ellos utilizan un comportamiento político para obtener beneficios personales.
3. () La creación de redes es el medio más eficaz y económico para llegar a lograr sus metas.
4. () La creación de redes tiene una gran limitante, ya que únicamente puede crearse por medio del entorno laboral.

B. Relacione cada alternativa propuesta, con el elemento al que corresponde.

5. Pautas para enviar mensajes y dar instrucciones.

Factores	Elemento
Factores individuales.	a. Necesidad de poder.
	b. Inseguridad emocional.
Factores organizacionales.	c. Estructura piramidal de la organización.
	d. Necesidad de aceptación.
	e. Ausencia de normas de desempeño.

6. Tipos de equipos

Tipo de equipo	Afirmación
Poder por posición.	a. Poder de recompensa.
	b. Poder referente.
Poder personal.	a. Poder coercitivo.
	b. Poder por información.
	c. Poder experto.
	d. Poder por conexión.
	e. Poder legítimo.

C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento:

7. Este poder está basado por las conexiones efectivas con personas influyentes:

- a. De recompensa.
- b. Coercitivo.
- c. Por información.
- d. Por conexión.

8. Es una forma de poder que destaca en el liderazgo carismático:

- a. De recompensa.
- b. Referente.
- c. Por información.
- d. Por conexión.

9. Qué tipo de comportamiento político se desarrolla de la siguiente manera: Socialización y desarrollo de relaciones.

- a. Creación de redes.
- b. Reciprocidad.
- c. Coaliciones.
- d. Cuando las expectativas de los demás son las mismas que las nuestras.

10. De acuerdo a la regla de los tres grados de influencia, ¿A qué nivel de influencia pertenecen los amigos de sus amigos?
- a. Primer grado.
 - b. Segundo grado.
 - c. Tercer grado.

[Ir al solucionario](#)



Estimado estudiante, bienvenido a la última unidad de la asignatura, cada vez está más próximo a alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto, para ello, esta semana se abordarán temas introductorios a la negociación, como su definición, tipos y elementos, así como las características que debe desarrollar un negociador eficaz.

¡Adelante!

Unidad 4. Habilidades de negociación

4.1. El arte de negociar

4.1.1. Definición de negociación

Estimado estudiante, ¿es usted un negociador? Respóndase a usted mismo, una vez revisada esta corta definición: la negociación es un proceso a través del cual una o varias personas comparten opiniones o puntos de vista, con la finalidad de llegar a un consenso o acuerdo que beneficie de manera satisfactoria a ambas partes. Seguramente estará de acuerdo que la negociación está presente en la vida diaria, incluso de manera involuntaria, siempre se está negociando para alcanzar consensos entre partes involucradas.

Parra et al. (2010), recomienda un ejemplo que concluye que la negociación está presente en las personas desde su etapa de recién nacidos, ya que su llanto es una estrategia para obtener la atención de sus padres. Al mismo tiempo, cierra su reflexión al mencionar que, al superar esta etapa, al crecer, la estrategia se plasma en propuestas verbales con que una parte intenta persuadir a la otra.

Por su parte, Fernández (2010) propone una definición similar, de la cual realiza posteriormente una explicación de cada una de las partes mencionadas:

La negociación es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones a fin de llegar a una decisión conjunta lo más

satisfactoria posible para todas ellas. Así, esta será provechosa cuando las partes involucradas lleguen al compromiso de poner en práctica lo acordado (p. 3).

- **Varias partes:** la negociación puede estar conformada por dos o más personas, instituciones o empresas.
- **Opiniones o intereses:** inician desde un punto divergente, y van hacia un punto convergente.
- **Decisión conjunta satisfactoria:** aunque ambas o alguna de las partes tenga que ceder, ambas buscarán un resultado que les favorezca, si no se consigue, la negociación se rompe.
- **Compromiso:** las partes actúan con base en la solución o acuerdo establecido.

El concepto de negociación está claro, ¿verdad? Pero, ¿podríamos conocer qué no es una negociación?

No existe una negociación, cuando una de las partes involucradas no tiene intereses de por medio y por ello, no los defiende. Así mismo, no existe la posibilidad de negociar cuando las reglas están previamente establecidas y son inquebrantables, por ejemplo, usted no podrá negociar la decisión de un árbitro en un encuentro deportivo, y tampoco podrá negociar una multa de tránsito que obtuvo por infringir la ley.

4.1.2. Elementos de una negociación

Parte importante de la negociación, es conocer los distintos elementos que involucran este proceso, y como estos se podrían combinar de manera adecuada. Fernández (2010), explica algunos de los elementos de la siguiente manera:

Elección de lugar de la negociación

- **Su terreno:** al realizar la negociación, por ejemplo, en las oficinas de la otra parte, puede traer beneficios como conocer más a profundidad la empresa, presionar para que existan respuestas rápidas, aprovechando la cercanía y las consultas que pudieran realizar, o en su defecto, podría solicitar que la negociación se aplase excusándose en la necesidad de consultarlo con sus asesores.

- **Nuestro terreno:** la organización de la negociación puede llevarse de la forma en que la parte que hace de local lo desee, de esta manera, puede preparar atenciones que conlleven a ganarse la confianza de la otra parte negociadora.
- **Terreno neutral:** en esta alternativa, ambas parten corren con las mismas condiciones, incluso, beneficiándose de disfrutar de un lugar que permita generar una conversación amena y permitiendo que las negociaciones fluyan. Sin embargo, la distancia con la que corre cada parte, con relación a su lugar, puede estancarse por la falta de información a la mano.

Características del lugar de reunión

- **Iluminación:** en este sentido, es importante no inclinarse por los extremos, es decir, la luz tenue, puede producir cansancio, mientras que la luz intensa puede generar tensión, elija una luz intermedia.
- **Temperatura:** debe ser cálida y agradable.
- **Acústica:** debe evitar que los ruidos externos causen distracciones, así como cuidar los ruidos internos, asegurándose que las personas involucradas puedan escuchar sin inconvenientes.
- **Ubicación de la mesa y sillas:** ubicar una mesa redonda, genera confianza y permite la cooperación de los presentes. En cuanto a las sillas, evite que estas sean de distintos niveles, puesto que la persona que ocupe una silla más grande, generará una sensación de poder sobre los demás, trate de que estas sean confortables y simétricas.
- **Material adicional y dimensión de la sala:** las salas deben disponer del material necesario, como proyectores, o pantallas para presentaciones, pizarras, papel, lápices, etc. Recuerde adecuar una sala lo suficientemente grande, de acuerdo a las personas que asistan.

Tiempo

El tiempo se asocia con el poder, de tal manera que la negociación debe ser planificada con antelación, iniciar de manera puntual y se consciente del tiempo que puede llevar. No debe ir de prisa, pero tampoco demasiado lento, puesto que ambos extremos pueden ser perjudiciales.

4.1.3. Tipos de negociación

Usted iniciará conociendo tres tipos de negociación, que han sido abordados por Tobón (1997), quien incluye además un modelo de negociación diseñado por Harvard:

Negociación competitiva

En este tipo de negociación, existe poca o nula colaboración por parte de los involucrados, ya que el objetivo final, es conseguir un beneficio unilateral, sin importar el beneficio de la otra parte.

Negociación cooperativa

A diferencia del tipo de negociación anterior, en esta existe un gran respeto por los beneficios de ambas partes, por lo que hay una gran colaboración. Lo fundamental, es conseguir el máximo beneficio para ambas partes, que trabajando de manera separada no alcanzarían.

Método Harvard

Este tipo de negociación, va por la línea de la negociación cooperativa, en dónde los negociadores manifiestan sus deseos de ganancia mutua y enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación, procurando el ganar-ganar.

Las diferencias de estos tipos de negociación, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Diferencia entre estilos de negociación cooperativo, competitivo y método Harvard.

Criterio	Negociación cooperativa	Negociación competitiva	Método Harvard
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdo	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros
Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confías	Desconfían	Neutrales
Límites	Los muestran	Los esconden	Evitan tenerlos
Avances	Hacen ofertas	Hacen amenazas	Exploran intereses

Criterio	Negociación cooperativa	Negociación competitiva	Método Harvard
Unilateralidad	Aceptan pérdidas	Demandas ganancias	Mutua ganancia

Nota. Adaptado de Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con inteligencia. En Apuntes de Gestión (2.a ed.), por Tobón, L., 1997, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

4.2. El perfil del negociador eficaz

Tal como en el caso de los líderes, existen personas que nacen con ciertas habilidades innatas para ser grandes negociadores, cualidades que van puliendo con el pasar de los años y la experiencia adquirida, así mismo, estas destrezas se pueden adquirir y perfeccionar. Para ello, usted debe ser consciente de sus fortalezas y debilidades, para que, a partir de este autoanálisis, proponga un plan de mejora para llegar a ser un negociador efectivo.

Por ello, le invito a revisar el siguiente módulo didáctico donde encontrará información sobre los tipos de negociadores y cómo obtener mayor poder en la negociación.

[Tipos de negociadores y ¿Cómo obtener mayor poder en la negociación?](#)

¿Qué le pareció la temática abordada?, interesante verdad, antes de continuar con las actividades recomendadas, le animo a revisar el Recurso Educativo Abierto (REA), denominado, [¿Cómo negociar bien?](#), el cual, de manera interactiva, le mostrará el pensamiento de cada negociador y como estas partes pueden lograr quedar satisfechas. Este recurso define a los negociadores como amigos y rivales a la vez, ya que, pese a sus aspiraciones iniciales, la idea es que ambas partes lleguen a acuerdos que generen un beneficio mutuo.

Ha iniciado con éxito esta última unidad. ¡Continúe adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado/da estudiante, desarrolle las siguientes actividades recomendadas:

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: diríjase al siguiente enlace: [Arturo Elías Ayub, considerado por muchos como el mejor negociador de América Latina](#), revise detenidamente la anécdota narrada por el personaje principal, luego responda las siguientes preguntas.

- ¿Qué tipo de negociadores intervienen en la narración?
- ¿Cuántas de las técnicas conocidas se aplican por parte de estos negociadores?
- ¿Cómo el comprador obtuvo mayor poder al momento de negociar?

Estrategia de trabajo: apoyarse en videos, artículos, *podcast*, etc. de la, para conocer más acerca del caso escogido.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 13, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 13, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 13.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Nota: conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario, sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.



Semana 13

Durante la presente semana, usted conocerá respecto a las habilidades de negociación que debe manejar un líder, los tipos de negociadores y la técnica BATNA, a través de la cual se determina alternativas para una negociación viable en la que se busca obtener una mayor rentabilidad. Este contenido no se encuentra en el **texto básico**, por lo que usted debe abordar todos los temas propuestos en la guía y sus recursos.

¡Adelante!

4.3. Intereses vs. posiciones

4.3.1. Intereses

Estimado estudiante, si realiza una retroalimentación acerca del concepto de negociación, podrá comprender que el mutuo acuerdo que buscan las partes, está relacionado con el interés que tiene cada una de estas, el cual, puede definirse como el elemento que le importa o beneficio que desean

obtener. De esta forma, de acuerdo con Fernández (2010), se destacan los distintos intereses:

- **Intereses primordiales**

Este interés se relaciona con las necesidades que desea satisfacer una persona por medio de la negociación, ejemplos: destacar en su papel profesional, conseguir el desafío que se ha propuesto, lograr objetivos marcados por su empresa, ser promocionado, etc.

- **Interés derivado**

Estos intereses deben resolverse previamente, para logra conseguir los intereses primordiales. Por ejemplo, si uno de sus objetivos primordiales, es realizar un viaje internacional, su objetivo derivado sería ganar el dinero necesario para realizar dicho viaje, o conseguir los días de vacaciones necesarios para ello.

- **Comunes**

Estos intereses se comparten por ambas partes de la negociación, en este caso, ambas partes negociadoras pelearán por el mismo objetivo. Volviendo al ejemplo anterior, usted debe negociar sus días de vacación con su jefe, sin embargo, otro de sus compañeros está pidiendo los mismos días en el mismo tiempo, lo que podría dificultar la salida de ambos, usted deberá primeramente negociar con su compañero, para que ambos puedan llegar a un acuerdo y salir en días distintos.

- **En conflicto**

Los intereses de una parte son totalmente opuestos a los de la otra. Ejemplo: usted necesita adquirir mayor materia prima para elaborar productos en cierta época del año, sin embargo, su único proveedor de materia prima, no podrá abastecerle más allá de lo habitual, ya que debe abastecer a otras empresas con las que ya hay un acuerdo y no puede quedarles mal.

4.3.2. Posiciones

Las posiciones son una serie de condiciones y pretensiones inamovibles, que cada una de las partes establece y a través de la cuales busca satisfacer sus intereses. En este punto, usted debe considerar que partir

de cierta posición, puede limitar su capacidad para desarrollar eficazmente una negociación, ya que parte con desventaja si necesita modificarla. De acuerdo con Alarcón (2021), la posición es una única manera de llegar a conseguir los intereses de quien la expresa, las cuales, en el transcurso de la negociación, deben ir cambiando, al evidenciarse que existen más alternativas para llegar a un consenso común y conseguir los objetivos.

¿Es usted un negociador por posición o por intereses? A continuación, la siguiente tabla muestra algunas de las características de los negociadores por intereses y posición, que usted podrá poner a consideración.

Tabla 5.
Intereses vs. posiciones

Negociador por intereses	Negociador por posiciones
Mayor flexibilidad a la hora de tomar decisiones.	Menos flexibilidad, al estancarse en su posición.
Más coherente.	Menos coherente.
Más creativo.	Menos capacidad para crear soluciones.
Mayor facilidad para superar obstáculos.	Posibilidad de estancamiento en la negociación.
Llega a acuerdos satisfactorios.	La negociación como competición: todo o nada.
Fortalece las relaciones con sus adversarios.	Debilita las relaciones con sus adversarios.

Nota. Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito (21.a ed.). (p. 13), por Fernández, S., 2010, Ediciones de la U.

4.4. Alternativas BATNA

Un negociador debe estar siempre preparado para tomar una decisión oportuna. Cuando usted ha decidido que la mejor forma de obtener un beneficio es a través de la negociación y ha conocido a su parte adversaria y su propuesta, seguidamente tendrá que tomar una decisión respecto de continuar con la negociación o abandonarla, que es lo que básicamente propone el BATNA. Esta estrategia, denominada así por sus siglas en inglés, significa “Best Alternative To a Negotiated Agreement”, creada por la escuela de leyes de Harvard, cuya traducción quiere decir “mejor alternativa para un acuerdo negociado”.

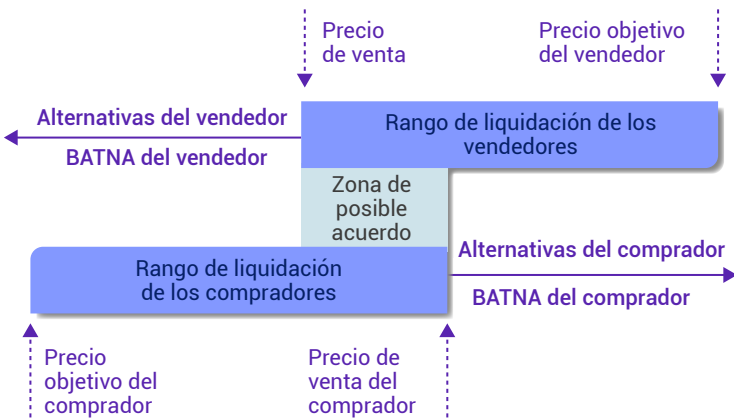
De acuerdo con Santander (2021), el BATNA es una técnica por medio de la cual se obtienen las mejores alternativas para una negociación, estando

de esta manera preparados ante cualquier escenario y buscar un acuerdo con la mayor rentabilidad posible, de tal manera que, una vez revisadas las opciones posibles, se pueda optar por la mejor alternativa en caso de no haber llegado al acuerdo inicial.

Fernández (2010), menciona dos tipos de BATNA, a lo largo de la negociación, la inicial y la dinámica, en el caso del primero, es la alternativa conocida por cada una de las partes y, sobre la cual, depositan su confianza como la mejor solución. Por otra parte, la BATNA dinámica o cambiante, varía mientras la negociación avanza y se conoce más acerca de la otra parte negociadora.

La siguiente figura, muestra el proceso de negociación en donde ambas partes identifican su precio objetivo y una posible zona de acuerdo, a partir de la cual, si no se llega a un acuerdo conveniente, se presentan nuevas mejores alternativas posibles.

Figura 5.
Diagrama de negociación BATNA



Nota. Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito (21.a ed.). (p. 13), por Fernández, S., 2010, Ediciones de la U.

¿Le ha parecido interesante esta técnica? A continuación, podrá abordar algunos consejos para poder manejarla de manera adecuada, así como un ejemplo para comprender de mejor manera esta técnica:

Consejos:

- Recuerde que en toda negociación hay dos partes, y que seguramente la otra parte negociadora también está analizando sus mejores

alternativas, por ello, es aconsejable ponerse en el lugar de la otra persona, para manejar varios contextos posibles.

- No muestre su BATNA hasta que esté totalmente seguro que la primera posibilidad está cerrada o prácticamente nula, si lo hace, no habrá marcha atrás y se encontrará en una posición más débil.
- No confunda el BATNA con el límite inferior, piense siempre que esta técnica busca obtener la mayor rentabilidad posible, no la oferta mínima.
- Es necesario ser realista, considerando la posición en la que se encuentra cada una de las partes.
- Ordene de mayor a menor las posibles alternativas, de acuerdo a la rentabilidad que le otorgan, de esta forma, estará preparado para actuar frente a todos los escenarios posibles.

Ejemplo de BATNA:

Lucía quiere traspasar su negocio de venta de pan por un monto de 450.000 €. Conoce muy bien el mercado y sabe que se trata de una gran oferta inicial, ya que el local está en una muy buena zona, está recién reformado y se incluye todas las herramientas y maquinaria necesarias para comenzar a trabajar mañana mismo. Sin embargo, necesita venderlo urgentemente debido a su situación financiera, por lo que sitúa su BATNA en 420.000 €.

Miguel está buscando un negocio similar y está interesado en comprarlo, pero no está dispuesto a pagar tanto; su límite está en 380.000 €, aunque su BATNA está en 350.000 €. Las posiciones parecen estar lejos y parece difícil llegar a un acuerdo. Sin embargo, Laura, que ha preparado la negociación, tiene otra alternativa: vender por 380.000 € sin incluir la maquinaria, alquilándola en lugar de venderla. Este BATNA de Laura le permitiría llegar a un acuerdo favorable para las dos partes.

Como lo pudo observar, es de suma importancia preparar una serie de alternativas para llegar a una negociación adecuada, con la premisa de buscar siempre la mayor rentabilidad posible.

A continuación, usted podrá revisar el Recurso Educativo Abierto (REA) denominado [“Cómo negocian los mexicanos”](#), el cual, muestra algunas preferencias, o disgustos de esta cultura al momento de realizar una

negociación, mostrando que además de incluir todos los elementos que usted ha revisado hasta el momento, también deberá considerar los aspectos culturales ¡seguramente le agradará esta lectura!

Está cerca de culminar esta unidad ¡Adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para complementar el estudio de esta semana, le invito a trabajar en las siguientes actividades, le ayudará a reforzar los conocimientos.

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: realice una búsqueda en la red, respecto a noticias que tengan que ver con negociaciones, especialmente de carácter empresarial, lea detenidamente los aspectos involucrados en la noticia y posteriormente responda las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los posibles tipos de intereses que se presentaron en la negociación?
- Piense y redacte cuáles podrían haber sido los BATNA de cada una de las partes involucradas.

Estrategia de trabajo: apoyarse en videos, artículos, *podcast*, etc. de la, para conocer más acerca del caso escogido.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 14, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: Revisar el contenido que se abordará durante la semana 14, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales,

criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategia de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 14.
- Revisar los contenidos identificados, en la guía didáctica, así como el **texto básico** de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.

Nota: conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario, sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.



Semana 14

Estimado estudiante, en este punto, ha llegado a la parte final de esta unidad y, con ello, el abordaje de los últimos temas de cara a alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto. Durante esta semana, usted conocerá acerca del ciclo de la negociación, así como algunos aspectos a considerar dentro de la misma, tales como la comunicación, emociones e incluso el clima de la negociación. Este contenido no se encuentra en el **texto básico**, por lo que usted debe abordar todos los temas propuestos en la guía didáctica y sus recursos.

¡Adelante!

4.5. El ciclo de la negociación

4.5.1. Preparación del proceso

Como usted pudo evidenciar anteriormente, la preparación es una parte fundamental dentro de la negociación, ya que, al hacerlo, usted parte de una posición ventajosa en la cual cuenta con un abanico de alternativas viables. Por esta razón, un negociador eficaz no debe iniciar nunca en desventaja, en este sentido, si usted no está listo para negociar y la otra parte si lo está, lo ideal es aplazar la negociación y no partir en desventaja.

Realizar una buena preparación dependerá de la cantidad de la información que deba recopilar, a mayor número de datos, mayor será el tiempo de preparación, así como la dificultad, la cual se relaciona a la complejidad del tema que va a debatir. Finalmente, el tiempo de preparación puede dilatarse aún más, cuando los intereses de las partes son totalmente opuestos, ya que usted deberá preparar soluciones adecuadas para llegar a un acuerdo favorable (Fernández, 2010).

De acuerdo con AddVante (2015), existen cuatro preguntas clave que el negociador debe realizarse durante la fase de preparación:

- ¿Qué desea la otra parte y cuáles son sus prioridades?
- ¿Cómo preparo la negociación?
- ¿Cuál es mi BATNA?
- ¿Qué hacer si no se llega a un acuerdo?

Dentro de la fase de preparación, existe una actividad de suma importancia, que es la investigación. A través de la siguiente tabla, usted podrá conocer los aspectos más importantes sobre los cuales deberá investigar, para acumular información en torno de los mismos, y llegar con mayor fuerza y confianza a la negociación.

Tabla 6.

Aspectos que debe conocer por medio de la investigación

Aspectos	Lo que debo conocer
Intereses	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer muy bien sus intereses, sabiendo cuáles son primordiales y cuáles derivados.▪ En cuanto más conozca los intereses de la otra parte, usted comprenderá de mejor manera su forma de actuar, evitando sorpresas.▪ Tenga preparado su BATNA inicial y busque la manera de conocer el de la otra parte.
Tema	<ul style="list-style-type: none">▪ Consulte informes, revistas, artículos científicos e <i>Internet</i>, para conocer mucho más acerca de tema a negociar.▪ Obtenga información cara a cara, al realizar preguntas al inicio de la negociación.▪ Recabe información de primera mano, a través de negociadores que conozcan la empresa adversaria o visítela.
Su empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Organigrama interno: conociendo su propia organización, usted estará al tanto de los recursos con los que dispone y quienes están a cargo de estos, y podrían estar involucrados en la negociación.▪ Personal de la empresa: es muy útil consultar a las personas de la empresa que estarán involucradas en las decisiones a partir de un acuerdo, puesto que por su experiencia podrían hacer grandes contribuciones.
Empresa adversaria	<ul style="list-style-type: none">▪ Estilo de negociación: debe averiguar cómo se ha comportado esta empresa en negociaciones efectuadas anteriormente.▪ Es necesario conocer la cadena de mando de la empresa negociadora, con la final de identificar con quién podría llegar a acuerdos y toma de decisiones.
Exterior	<ul style="list-style-type: none">▪ Es fundamental conocer los aspectos externos, de carácter económico y político que se estén dando en el país, más aún cuando el tipo de negociación es global.

Nota. Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito (21.a ed.). (p. 50), por Fernández, S., 2010, Ediciones de la U.

4.5.2. Negociación en la arena

Dentro de la negociación en la arena, se destacan los siguientes momentos claves, que de acuerdo con Fernández (2010), se describen de la siguiente manera:

La toma de contacto

En esta etapa se realiza la unión de lo realizado en la etapa de preparación, ya que en este momento se considerará los puntos que se tratarán de manera conjunta, consiguiendo una visión proactiva respecto a temas en

los que se podrían crear conflictos y tener un criterio respecto a si la otra parte cumple con las expectativas para entrar en negociación. Es importante que en la parte inicial dedique tiempo para conocer a la otra parte, y maneje buenas técnicas de relaciones interpersonales, ya que seguramente deseará mantener futuras negociaciones.

La presentación

En este punto, las partes exponen sus intereses, para abordar poco a poco los pasos a seguir para alcanzar un acuerdo. En este sentido, es importante que usted sea concreto y claro respecto al momento de exponer sus intereses, para que no exista inconvenientes que surjan de la falta de comprensión. Además, aquí es donde las partes intercambian opiniones, así que, debe escuchar los intereses de la otra parte y los aspectos sobre los cuales desea llegar a un acuerdo mutuo.

Utilización de tácticas

Existen diversas tácticas dentro de la negociación, las cuales se diferencian de acuerdo al objetivo del negociador. A continuación, a través de la siguiente infografía, usted podrá conocer de mejor manera estas técnicas y, además, las soluciones que podría utilizar si se presentan en su contra.

Estrategias de negociación

4.6. Clima de la negociación

El comportamiento o conducta mostrada por las partes negociadoras, determina el ambiente en el cual se desarrolla dicho proceso, a esto se lo denomina, el clima de la negociación. De acuerdo con Fernández (2010), dentro de la negociación, se pueden generar los siguientes tipos de climas:

- **Clima pasivo**

Este tipo de clima se crea cuando a una de las partes le da igual llegar a una negociación o no. Usted puede forzar este clima cuando realmente no sea de su interés cuál será el resultado final de la negociación, sin embargo, esta actitud puede originar sentimientos de rechazo en la otra parte, haciendo que no confíen en usted en futuras negociaciones.

- **Clima hostil**

El clima hostil se presenta cuando una de las partes detecta que quiere ser engañada, y quiere darle un cambio radical a la negociación.

- **Clima amable**

Se presenta cuando las negociaciones se llevan de manera fluida y relajada, lo que empieza desde los preliminares, con la toma de contacto llevada de manera sosegada. Este clima puede ser conveniente para quienes no cuentan con suficiente poder, cuando se negocia con personas amables, cuando se desea mantener relaciones a largo plazo.

- **Clima formal**

Se presenta cuando las emociones están totalmente controladas y, el procedimiento es formal y previamente estructurado. Por lo general, usted puede forzar este ambiente cuando no conoce bien a su adversario, cuando se negocia en equipo (ya que todo está más estructurado), o cuando conoce bien a la otra parte y existe cierto grado de hostilidad. También se genera cuando no quiere olvidar hacer referencia de ningún punto en la negociación.

¡Felicitaciones! Ha completado la cuarta unidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana, lo animo a realizar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas. Recuerde que, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje, además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: observe el siguiente recurso, [Estrategias de Negociación](#), el cual complementa las estrategias conocidas durante la semana 14, luego proceda con un mapa mental de las principales estrategias que logró obtener del recurso.

Estrategia de trabajo: apoyarse en el REA propuesto.

Nota: conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

2. Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



Autoevaluación 4

A. Responda con verdadero (v) o falso (f), a las siguientes afirmaciones:

1. () La negociación, es un proceso mediante el cual varias partes defienden sus opiniones, en busca de llegar a una decisión que satisfaga a una de las partes.
2. () Los intereses son aquellos elementos que interesan o que piden las partes dentro de una negociación.
3. () La negociación se compone por las etapas de: preparación, negociación en la arena, acuerdo y compromiso.
4. () El negociador crea un clima pasivo cuando da a entender a la otra parte que le importa el fin que alcanzará el acuerdo.

B. Relacione cada alternativa propuesta, con el elemento al que corresponde

5. Características de un buen lugar de negociación

Característica	Descripción
Iluminación	a. Debe ser cálida y agradable.
Temperatura	b. Depende de la cultura y el nivel de relación que exista entre las partes.
Distancia	c. Si es tenue, puede producir cansancio y si es intensa, tensión.
Las sillas	d. No deben existir ruidos internos o externos.
La acústica	e. Al ocupar la más alta, se transmite más poder.

6. Tipos de negociadores

Tipo de negociador	Características
Negociador suave	a. Demandan soluciones extremas.
	b. Buscan llegar a un acuerdo.
	c. Conceden importancia a las relaciones interpersonales.
Negociador duro	d. Utilizan las amenazas.
	e. No fomentan el enfrentamiento.
	f. Buscan la victoria.

- C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento:
7. El concepto de negociación está formado por:
- a. Varias partes, las opciones o intereses, el compromiso.
 - b. Varias partes, las opciones o intereses, una decisión unilateral, el compromiso.
 - c. Varias partes, las opciones o intereses, la conducta.
8. Un negociador eficaz posee las siguientes características:
- a. Persuasión e intolerancia.
 - b. Persuasión y empatía.
 - c. Persuasión y agresividad.
9. El BATNA quiere decir:
- a. Mejor alternativa para un acuerdo negociado.
 - b. Más beneficios de un acuerdo negociado.
 - c. Mejor alternativa para un acuerdo unilateral.
 - d. Mejor alternativa para romper el acuerdo
 - e. Cuando las expectativas de los demás son las mismas que las nuestras.
10. El tiempo que toma realizar una buena preparación de la negociación, dependerá de:
- a. Cantidad de información, tipo de negociador, características del negociador eficaz.
 - b. Las posiciones, los plazos de tiempo y los recursos de la otra parte.
 - c. La cantidad de información, dificultad del tema, intereses opuestos del adversario.

[Ir al solucionario](#)

¡Felicidades! Ha culminado con éxito la cuarta unidad.



Semana 15

Estimado estudiante, en este punto, ha terminado el abordaje de las dos últimas unidades de la asignatura y segundo bimestre, ¡felicitaciones!

Durante las semanas 15 y 16, la dinámica de estudio se basa en una revisión de retroalimentación, de las unidades 3 y 4 respectivamente, con la finalidad de afianzar el resultado de aprendizaje deseado, y detectar posibles necesidades de refuerzo en ciertos temas, que podrá solventar a través de dicha revisión y el apoyo de su docente tutor.

¡Qué tenga una excelente semana de estudio!

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la tercera unidad, a través de la guía didáctica y **texto básico**, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, lo invito realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Refuerzo semana 9

Temas:

- Poder

Actividades:

1. Identifique las diferencias entre las fuentes de poder por posición y personal.
2. Analice, a través de ejemplos, cada uno de los tipos de poder.

3. Identifique los tipos de poder y a la fuente a la que pertenecen, una vez analizado el recurso de la guía didáctica denominado: fuentes y tipos de poder.

2. Refuerzo semana 10

Temas:

- Política organizacional

Actividades:

1. Analice la naturaleza de la política organizacional como medio de intercambio.
2. Compare y defina las diferencias existentes entre creación de redes, reciprocidad y coaliciones, existentes en el comportamiento político.
3. Sintetice los lineamientos para desarrollar habilidades políticas.
4. Analice los factores organizacionales y personales que contribuyen al desarrollo de la dimensión política.

3. Refuerzo semana 11

Temas:

- Creación de redes.

Actividades:

1. Responda a las interrogantes respecto de cómo, cuándo, en dónde, por qué y con quién crear redes.
2. Realice una infografía acerca de los obstáculos que debe vencer para crear redes.
3. Analice los tópicos recomendados para hacer conexiones efectivas.

Nota: conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.



Semana 16



Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, bienvenido a la última semana de actividades del segundo bimestre, recuerde que, el éxito, se alcanza a través de pequeños esfuerzos diarios, mantenga la disciplina y confíe en sí mismo y en sus capacidades.

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la cuarta unidad, a través de la guía didáctica y **texto básico**, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, se recomienda realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral. ¡Éxito en su estudio!



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Refuerzo semana 12

Temas:

- Creación de redes.

Actividades:

1. Investigue acerca de la definición de negociación, posteriormente, compare su búsqueda con las definiciones expuestas en su guía didáctica.
2. Exponga a un tercero (amigo, familiar, compañero, etc.), cuáles son los elementos que se deben considerar dentro de la negociación.

3. Analice la diferencia entre los tres tipos de negociación competitiva, comparativa y método Harvard.
4. Indague acerca de algunos ejemplos que le permitan reforzar el uso de técnicas para garantizar el éxito en una negociación.

2. Refuerzo semana 13

Temas:

- Intereses vs. posiciones.
- Alternativas BATNA.

Actividades:

1. Desarrolle un ejemplo cotidiano por cada de los tipos de intereses que se pueden presentar en una negociación.
2. Establezca la diferencia entre un negociador por intereses y uno por posiciones.
3. Resuma los aspectos principales que involucran a las alternativas BATNA.

3. Refuerzo semana 14

Temas:

- El ciclo de la negociación.
- Clima de la negociación.

Actividades:

1. Sintetice, a través de una infografía, las soluciones existentes para afrontar estrategias de negociación utilizadas en su contra.
2. Ejemplifique cómo se presentan los distintos climas dentro de una negociación.

Nota: conteste las actividades de aprendizaje en un cuaderno de apuntes o en un documento Word

Recuerde consultar el horario de evaluaciones bimestrales, así como preparar de manera anticipada cada insumo necesario. Su docente tutor estará atento a cualquier inquietud, no dude en ponerse en contacto ya sea

a través de la bandeja de entrada o en la sesión destinada para la tutoría y consulta.



Gracias por formar parte de esta experiencia académica, ahora usted conoce acerca de algunas herramientas para realizar negocios y abordar el proceso a través de habilidades de liderazgo ¡Felicitaciones!

¡Éxitos en sus evaluaciones bimestrales!



4. Solucionario

Autoevaluación 1

Parte A

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	De acuerdo a lo abordado durante la semana uno, no existe una sola definición de liderazgo, ya que, al ser una disciplina bastante amplia, es estudiada en gran dimensión, sin embargo, algunas decisiones concuerdan con las de otros autores.
2	V	El líder efectivo inspira a sus seguidores, y logra una influencia positiva para alcanzar los objetivos grupales
3	F	De acuerdo con estos investigadores, en Estados Unidos, las corporaciones gastan en promedio alrededor de 2,2 billones de dólares en formación referente a liderazgo.
4	V	Los seguidores, con grandes líderes, poseen un gran nivel de confianza en sí mismos.

Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5		
Líderes-seguidores	d)	Las definiciones planteadas al inicio de esta unidad, nos dan un indicativo respecto a la relación dual que existe entre líderes y seguidores. Los buenos seguidores, no necesariamente lo son por aceptar de manera positiva todas las propuestas, sino, por su capacidad de realizar aportes significativos a través de compartir sus ideas, y además, saben influir sobre sus líderes, a estos se les denomina, seguidores efectivos.
Influencia	b)	Los líderes pueden ser: gerentes o no-gerentes, y la influencia es la capacidad con la que cuentan para poder comunicar sus ideas y lograr el compromiso necesario para desarrollarlas y obtener el cambio dentro de la organización.
Objetivos organizacionales	e)	La esencia de las organizaciones es la implementación de estrategias para dar cumplimiento a los objetivos diseñados. Los líderes deben enfocar sus esfuerzos en lograr el cumplimiento de objetivos a través del buen desempeño de sus seguidores.
Cambio	a)	Los líderes influyen sobre la conducta de sus seguidores y establecen objetivos, en busca del cambio.

Autoevaluación 1

Personas	c)	La interrelación en la que se basa este concepto a través de cinco elementos, tiene como principal autor a las personas, quienes son el motor del cambio.
----------	----	---

6

Habilidades técnicas	b)	Esta habilidad incluye la capacidad para utilizar herramientas, equipos, instrumentos, programas, etc.
----------------------	----	--

Habilidades interpersonales	c)	El desarrollo de relaciones efectivas, es esencial para lograr un ambiente positivo de trabajo, que impulse el cambio.
-----------------------------	----	--

Habilidades para la toma de decisiones	a)	Se relaciona con la capacidad de interpretar las diversas situaciones por las que pasa la organización, a través del análisis de contextos y variables que la involucran.
--	----	---

Parte C

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	c)	De acuerdo a las investigaciones realizadas, tanto teóricas como prácticas, un líder nace con ciertas características de personalidad, pero puede aprender y desarrollar el liderazgo.
8	b)	Las habilidades interpersonales son necesarias a todo nivel, teniendo un grado de importancia superior en todos estos niveles.
9	c)	Los roles del líder se relacionan directamente con las habilidades. En este caso, dentro de las habilidades interpersonales, destacan los roles de: representante, líder y enlace.
10	a)	Los roles del líder se relacionan directamente con las habilidades. En este caso, dentro de las habilidades de toma de decisiones, destacan los roles de: emprendedor, manejo de conflictos, distribución de recursos, negociador.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2

Parte A

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Estas necesidades de motivación, están fundamentadas en la pirámide de necesidades propuesta por Maslow, la cual establece que un individuo no puede saltar hacia una necesidad de nivel superior, sin haber superado las de los niveles básicos.
2	V	Estos grupos componen teorías de motivación que buscan mejorar el rendimiento de los empleados, a través de enfoques diferentes que pueden ser combinados o utilizados por separado de acuerdo a la necesidad de la organización.
3	F	El liderazgo situacional propone la utilización de varios estilos de liderazgo, adaptados a la situación o contexto por el que atraviesa la organización.
4	F	El liderazgo femenino es un estilo de liderazgo más, cuyas características pueden ser adoptadas tanto por hombre y por mujeres.

Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5		
Planificación del mensaje	a)	Planificar el objetivo del mensaje, así como el tiempo, lugar y forma de envío del mismo, son pautas importantes para una adecuada planificación del mensaje.
Proceso de envío del mensaje oral	c)	La comunicación oral es bastante enriquecedora, ya que, por su fluidez, permite transferir una cantidad indefinida de información entre las partes involucradas.
Comunicación escrita y consejos de escritura	b)	Existen muchas facilidades para la comunicación escrita, pero también, pone a prueba sus capacidades gramaticales, por ello es importante abordar estos consejos.
Proceso de recepción del mensaje	d)	El proceso de recepción, escuchar, analizar y verificar la comprensión.
6		
Funcional	a)	Los miembros pertenecen a una misma dependencia.
Virtual	c)	Sus miembros se encuentran en diversos puntos geográficos.
Interdisciplinario	d)	Está compuesto por personas de diferentes áreas funcionales, con distintas características y habilidades.
Autoadministrado	b)	El equipo es solidario y responsable del liderazgo, que conlleve a cumplir el objetivo.

Autoevaluación 2

Parte C

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	b)	Existe una gran diferencia en entre brindar coaching enfocado en la persona (acciones que menosprecian) y el coaching enfocado en mejorar el comportamiento.
8	c)	<p>Crítica: “Su rendimiento en los últimos días no ha sido el adecuado, póngase al corriente”.</p> <p>Autoevaluación: ¿Cómo evaluaría su desempeño en el transcurso de la semana?</p>
9	a, c)	El contrato psicológico hace referencia a las expectativas (no escritas) que posee cada una de las partes en una relación dentro de la organización.
10	a)	Al igual que los estilos de liderazgo, no existe uno solo al cual se le pueda atribuir mayor eficiencia. Estos estilos dependerán de la situación que caracteriza al conflicto, en donde usted deberá tomar una decisión acerca de cuál debe aplicar.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3

Parte A

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El poder por posición, es otorgado por el estatus del individuo dentro de la organización, mientras que el poder personal, se fortalece a través del comportamiento del líder.
2	V	La política puede percibirse como negativa, sin embargo, no se trata de aprovecharse de otros, sino, de construir relaciones que permitan la consecución de objetivos.
3	V	A través de ello, usted puede conocer a nuevos proveedores, ampliar o iniciar un negocio, mejorar su posición laboral, mejorar el trabajo en equipo, buscar información, etc.
4	F	Los contextos para crear redes son bastante amplios, pudiendo lograr esta generación a través de la familia, trabajo, estudios, aficiones, formación, celebraciones, reuniones, juntas de negocios, etc.

Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5		
Factores individuales	a), b), d)	Los factores individuales son elementos que conllevan al comportamiento político del individuo, a partir de sus características o necesidades desarrolladas desde sí mismo, mientras que los factores organizacionales, son elementos que obligan a un comportamiento político de los individuos, por las características del entorno que se proponen desde la estructura de la organización.
Factores organizacionales	c), e)	
6		
Poder por posición	a), c), f), g)	El poder por posición inicia en la gerencia, desde donde se puede delegar poder, mientras que el poder personal, nace a partir del comportamiento y conocimiento del líder.
Poder personal	b), e), d)	

Parte C

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	d)	Si las personas conocen de sus relaciones con gente que tiene poder, probablemente usted obtenga cierta influencia sobre los demás.
8	b)	El poder que se ejerce, se deriva de la influencia de atracción personal, que se basa en la lealtad y amistad del líder con sus seguidores
9	a)	Las habilidades políticas incluyen la creación de redes. Los gerentes exitosos dedican mayor tiempo a la creación de redes, que otros gerentes promedio

Autoevaluación 3

10

b)

La regla de los tres grados de la influencia, tiene los siguientes niveles:

- Primer grado: sus amigos.
 - Segundo grado: amigos de sus amigos.
 - Tercer grado: amigos de los amigos de sus amigos.
-

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4

Parte A

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La negociación busca una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para ambas partes.
2	V	Los intereses son los beneficios que las partes pretenden alcanzar por medio de la negociación.
3	V	Las etapas que conforman el proceso de negociación son preparación, negociación en la arena, evaluación y compromiso.
4	F	Este clima se presenta cuando una de las partes muestra poco o nulo interés por cómo terminará el acuerdo.

Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5		
Iluminación	c)	Estos elementos deben acondicionarse de manera adecuada al momento de preparar el lugar de la negociación, ya sea en su propio terreno, en el del rival o en un punto neutro.
Temperatura	a)	
Distancia	b)	
Las sillas	e)	
La acústica	d)	
6		
Negociador suave	b), c), e)	Se recomienda un posicionamiento a término medio entre estos dos tipos de negociadores, ya que los extremos de ambos, pueden traer desventajas.
Negociador duro	a), d), f)	

Parte C

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	a)	La negociación en un proceso a través del cual varias partes defienden sus opiniones con la finalidad de llegar a un acuerdo en conjunto que favorezca a ambas partes.
8	b)	El negociador eficaz es capaz de conseguir que la otra parte se interese por sus argumentos, y está capacitado para ponerse en los zapatos de los demás.
9	a)	BATNA quiere decir "Best Alternative To a Negotiated Agreement" que en español significa, mejor alternativa para un acuerdo negociado.
10	c)	Nunca se debe iniciar una negociación sin estar listos, tómese el tiempo prudente para preparar la negociación.

Ir a la
autoevaluación



5. Glosario

Estimado/a estudiante, a continuación, usted podrá abordar parte de los términos más importantes de la asignatura, sin embargo, es importante que conozca que dentro del texto básico, existe un glosario de términos más amplio, en donde podrá consultar algunos términos que requieran de una mayor explicación para su entendimiento.

Término	Definición
Autoeficacia	Creencia personal de las capacidades para alcanzar cierto nivel de desempeño.
BATNA	Es la mejor alternativa para un acuerdo de negociación.
<i>Coaching</i>	Proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño.
Cohesión del equipo	Grado en el que los miembros de un equipo permanecen unidos para lograr los objetivos.
Conflicto	Surge cuando existen desacuerdos y oposición entre las personas.
Clima de negociación	Es el ambiente que genera las actitudes y comportamientos de las partes negociadoras.
<i>Networking</i>	Se refiere a la creación de redes, lo cual consiste en desarrollar relaciones con el fin de socializar y hacer política.
Efecto Pigmalión	Es una teoría que propone que las actitudes y expectativas de los líderes hacia sus seguidores, explican y precisen su conducta y desempeño.
Equipo	Es la unión de individuos con habilidades complementarias que están comprometidos por un propósito común.
Habilidades interpersonales	Están relacionadas con la capacidad de comprender, comunicar y trabajar de manera armónica, promulgando relaciones efectivas.
Influencia	Capacidad del líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que apoyen su implementación por medio del cambio.
Liderazgo	La influencia del proceso entre líderes-seguidores, para lograr la consecución de objetivos por medio del cambio.
Motivación	Cualquier cosa que incide en la conducta de cara a conseguir cierto resultado.
Negociación	Proceso por medio del cual dos o más partes tienen lo que otros quieren e intentan llegar a un acuerdo de mutuo beneficio para conseguirlo.
Poder	Influencia potencial del líder sobre el seguidor.
Política	Proceso que consiste en conseguir y utilizar el poder.

Término	Definición
Regla de los tres grados	Nivel de influencia de acuerdo a:
	Primer grado: sus amigos.
	Segundo grado: amigos de sus amigos.
	Tercer grado: amigos de los amigos de sus amigos.
Seguidor	Persona que se encuentra bajo la influencia de un líder.



6. Referencias bibliográficas

- Achary, A., & Pollock, T. (2013). Shoot for the stars? Predicting the recruitment of prestigious directors at newly public firms. *Academy of Management*, 53(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0639>.
- AddVante. (2015). *El asesor de M&A y las 5 Fases de la negociación*. <https://www.addvante.com/es/asesor-de-m-a-5-fases-negociacion/>.
- Álvarez, G. (2022). Liderazgo transformacional y engagement laboral. *Gestión y estrategia*, pp. 9-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n62/Alvarez>.
- Andalucía Emprende. (2016). *Estrategias de negociación*. Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo.
- Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información tecnológica*, p. 30(3), pp. 237-248. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000300237>.
- Avolio, B., Rotundo, M., & Walumbwa, F. (2009). Experiencias tempranas de la vida como determinantes de la ocupación del rol de liderazgo: La importancia de la influencia de los padres y el comportamiento que rompe las reglas. *The Leadership Quarterly*, p. 20, pp. 329-342. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.015>.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management*, 55(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2009.0891>.
- Benderesky, C., & Parikh, N. (2013). La caída de los extrovertidos y el auge de los neuróticos: el proceso dinámico de asignación de estatus en los grupos de trabajo. *Academy of Management*, 56(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0316>.

- Beth, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 452-472. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002>.
- Bono, T., L Lies, J., & Gerhardt, R. (2002). Personalidad y liderazgo: una revisión cualitativa y cuantitativa. *Revista de psicología aplicada*, p. 87(4), pp. 765-768.
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo: 200 líderes reconocidos construyeron este exitoso estilo de conducción* (Ediciones Granica (ed.)).
- Cantarutti, C., Véliz, C., Mellado, B., García-Huidobro, R., Ortuño, D., & Rivera, S. (2022). Evaluación de la implementación de talleres con metodología de aprendizaje basado en casos en un curso de Salud Pública de estudiantes de Odontología. *Educación médica*, p. 23(2).
- Castro, A. L. (s. f.). *Networking: el poder de los contactos personales para hacer crecer la empresa*. Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá.
- CESLA. (2022). Indicador de corrupción para América Latina. *Círculo de estudios latinoamericanos*, p. 2.
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamiento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (Atlas (ed.); 4.ª ed.).
- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. (E. U. de Rosario (ed.); 1.ª ed.).
- Dufresne, R., & Offstein, E. (2012). Proceso de desarrollo del carácter del estudiante holístico e intencional: Aprendiendo de West Point. *Academia de aprendizaje y educación gerencial*, p. 11(4), pp. 570-590. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/23412346>.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). La organización que perdona: un modelo multinivel de perdón en el trabajo. *The Academy of Management Review*, p. 37(4), pp. 664-668. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2010.0497>.
- Fernández, S. (2010). *Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito* (21.ª ed.). Ediciones de la U.

- Galunic, C., Esrtug, G., & Garguiolo, M. (2012). The positive externalities of social capital: Benefiting from senior brokers. *Revista de la academia de gestión*, p. 5(55).
- Goldsmith, M. (1999). *Coaching for leadership*.
- Graen, J., & Chun, E. (2017). Aprendizaje basado en la experiencia sobre liderazgo LMX y equidad en equipos de proyecto: un enfoque direccional diádico. *Learning and education*, p. 5(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amle.2006.23473205>.
- Herzberg, F. (1964). El concepto de motivación e higiene y los problemas de la mano de obra. *Administración de personal*, p. 27, pp. 3-7.
- Hogg, M. (2013). Rational and Reasonable Microfoundation og Markets and Institutions. *Academy of Management Perspectives*, p. 27(2), pp. 156-172.
- Howard, K. (2012). Reconceptualización del compromiso del lugar de trabajo para corregir una construcción estirada: eliminación de supuestos y revisión de fundamentos. *Revisión de la academia de administración*, p. 37(1), pp. 130-151. <https://doi.org/10.5465/arma.2010.0018>.
- Kaiser, R. B., & Kaplan, R. B. (2006). The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivities. *Academy of Management Learning and Education*, p. 5(4), pp. 463-483. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473207>.
- Kotter, J. P. (2000). *Qué hacen los líderes*. Gestión 2000.
- López, V., Lagos, N. G., & Hidalgo, J. P. (2022). El Inventario de Competencias Emocionales (ECI). *Revista Educación*, p. 46(2), pp. 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v46i2.47960>.
- Lussier, R. N., & Anchua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.). Cengage Learning.
- Lynam, L., McCord, M., & Michaelson, L. (2010). Designing Effective Team Assignments: Lolbs Learning Cycle Modified By The 4 S Method. *Business Education Innovation Journal*, p. 2(1), pp. 67-75.

- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, pp. 13(1), 95. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>.
- Maslow, A. (1943). Una teoría de motivación humana. *Psychological Review*, p. 50, pp. 370-396.
- Maxwell, J. C. (1998). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. *Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc.*, pp. 1-132.
- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). *Off the track: Why and How successful-executives get derailed*. Technical Report:Center for creative leadership.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. *Nueva York: Harper y Row*.
- Quiroga, L. (2021). El poder transformador de la forma de tratar a las personas que diriges . El Efecto Pigmalión positivo. *Management. Dirección Publica Profesional*, p. 68, pp. 68-72.
- Rodríguez, A. (1992). Poder y políticas en las organizaciones. *Psicología política*, p. 1(5), pp. 99-15.
- Rojas, R. (2020). *Networking y redes de contactos profenionales para PYMES*. Diputación de Sevilla.
- Romero-Ariza, M. (2017). *El aprendizaje por indagación: ¿existen suficientes evidencias sobre sus beneficios en la enseñanza de las ciencias?* p .14(2), pp. 286-299. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2017.v14.i2.01<http://reuredc.uca.es>.
- Sans, M. (2012). Whats is coaching? Its origins, definition, different methodologies and basic principles of action of a coach. *Ciencias*, p. 3, 1.
- Santander. (2021). *BATNA: ¿Qué es y cómo sacarle el mayor partido en una negociación?* <https://www.becas-santander.com/es/blog/BATNA.html>.
- Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final: por qué algunos equipos funcionan bien y otros no* (1.ª ed.). Ediciones Urano.

- Tobón, L. (1997). Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con inteligencia. En *Apuntes de Gestión* (2.ª ed.). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Vázquez, J. (2019). Directivos y líderes, ¿nacen o se hacen? *De La Salle ediciones*.
- Vieluf, S., Kaplan, D., Klieme, E., & Bayer, S. (2012). Teaching Practices and Pedagogical Innovation. En *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* (Vol. 9).
- Wiltermuth, S., & Flynn, F. (2018). Power, moral, and punishment in the work place. *The Academy of Management Journal*, p. 56(4), pp. 1002-1023.
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, p. 77(5), pp. 1385-1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, p. 26(4), pp. 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.