



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

CURSOS ABIERTOS

**DIPLOMADO EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

MÓDULO VII

**COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN
LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
(PARTE I)**

CA 60

TEMA

**COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS**

**EXPOSITORES: M.A.O. MARÍA ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 06 DE OCTUBRE DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE I)

LIDERAZGO

M.A.O María Estela Romero García
Lic. Armando Ramírez Barrera
Lic. José Antonio Pérez López

Septiembre 2007



CURSOS ABIERTOS
MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

4

7.1 EL ROL DEL LÍDER COMO PIEZA CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN

7

7.1.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

18

7.1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

31

7.1.3 EL MODELO INTEGRAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

38

BIBLIOGRAFÍA



CURSOS ABIERTOS
MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración, tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

Competitividad
Gerencial en las
Empresas
Constructora

(Parte 1)

Liderazgo

MÓDULO

VII

OBJETIVO

Identificar y utilizar las herramientas que le permitan desarrollar habilidades de dirección, para el mejoramiento en su desempeño en la organización en la cual se desenvuelve.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

Liderazgo

El desarrollo
de Líderes,
Será la ventaja
Competitiva del
futuro

Stephen R. Covey





CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

ALCANCES

- Diagnóstico de Liderazgo
- Identificación de 5 estilos de liderazgo
- Clínicas de liderazgo
- Análisis de videos



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

7.1 El Rol del Líder como Pieza Clave en la Organización

EL desarrollo y nutrición de Líderes en las organizaciones puede producir saltos cuánticos en las organizaciones, además repercute en las familias y el trabajo.

Decía Víctor Hugo “Nada es tan poderoso como una idea cuyo momento llegó”, el liderazgo Ético, es una idea fundamental para las organizaciones, sociedades, religiones, y empresarios de hoy en día; se pueden desarrollar y aplicar técnicas de liderazgo, o de manipulación; pero nunca se compararán con el liderazgo sustentado en valores y principios.

Nuestro programa ofrece a los participantes una especie de brújula en la que se establecen los principios rectores del liderazgo dentro de su organización, identificando lo que realmente importa y distinguirlo de lo que no; podríamos explicarlo así, “cuando contamos con una brújula difícilmente puedo perderme en el territorio organizacional”.

El programa mismo responde a los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo lograr un equilibrio entre el trabajo y la familia?

¿Posee la gente más talento de las que sus labores requieren?

¿Cómo crear el espíritu de equipo entre personas que trabajan con agendas ocultas?

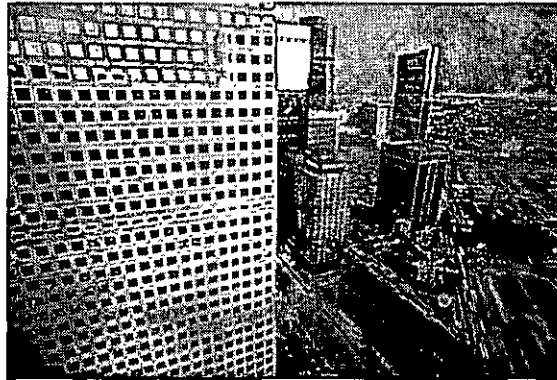
¿Cómo crear un equipo que se complemente cuando las personas no valoran la diversidad y viven prejuiciados por su paradigma?

¿Cómo conservar el control y dar a las personas autonomía para que la gente se sienta satisfecha?



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO



Perspectivas del liderazgo

Es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otra para trabajar voluntariamente en tareas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo.

Terry y Franklin

Es la habilidad de influir en el comportamiento de las demás personas para orientarlas hacia una dirección específica.

Hicks y Gullet

La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

Katz y Khan

“El arte de movilizar a otros a querer luchar por aspiraciones compartidas”

Kouzes/Posner

Líder Efectivo



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

- Debe ser tenaz
- Debe tener alto nivel de energía
- Debe ser convincente
- Debe ser carismático.
- Debe ser audaz.
- Debe ser visionario
- Saber extraer lo mejor de la gente.
- Generar una atmósfera de trabajo.
- ***¿Cuáles otras sugiere Ud.?***

El rol del líder, pieza clave en la organización

El método **LIFO**, desarrollado por los doctores Allan y Gloria Katcher, determina la existencia de 4 estilos de actividad y su utilización permite la identificación y aprovechamiento de ellos.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Este método, someramente se basa en las fuerzas y las debilidades de las personas y se puede expresar así de él:

“es una paradoja humana el que los aspectos fuertes de la personalidad de un individuo, utilizadas en exceso, pueden convertirse en sus debilidades”.

V.g.

Se observa que una fuerza en exceso se convierte en debilidad.

Ejemplos:

“me gusta analizar las cosas cuidadosamente antes de actuar.....pero me gustaría no caer en el pantano de la parálisis analítica”.

“me gusta hacerme cargo de las cosas y mostrar iniciativa.....pero me gustaría poder delegar mas y no hacerme cargo de todo”.

Objetivos del Método

1. Identificar la mezcla de fuerzas y, por tanto, de posibles debilidades de los dirigentes alrededor de 4 estilos básicos.
2. Identificar como se utilizan estas fuerzas productivamente cuando las cosas van bien.
3. Proporcionar opiniones para un mejor aprovechamiento de las fuerzas con nuevos enfoques hacia la gente y hacia los problemas.
4. Ver como las fuerzas son llevadas al exceso bajo condiciones negativas de presión y conflicto, convirtiéndose en debilidades.

EL MÉTODO LIFO se desarrolla mediante la aplicación de un cuestionario que esta relacionado con las características de los estilos.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

EL MÉTODO LIFO

Instrucciones

Este no es un Examen con respuestas correctas o incorrectas. Es un cuestionario que le permite descubrir el estilo con que usted desarrolla su actividad, con el objeto de identificar las formas productivas en las cuales utiliza sus fuerzas. Se le proporcionará situaciones auto descriptivas, seguidas por 4 posibles alternativas. Usted debe indicar el orden en el que siente que cada alternativa se aplica a su personalidad. En los espacios en blanco del lado izquierdo de cada alternativa, llene los números 4,3,2, y 1 de acuerdo a la alternativa que es más parecida a usted (4) y la menos parecida a usted (1).

FAVOR DE LLENAR ESTE EJEMPLO:

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SOY.....

- () Humano y servicial.
- () Trabajador y lleno de planes.
- () Economizador y pensativo.
- () Simpático y popular.

No utilizar en la respuesta 4,3,2, ó 1 más de una vez.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Si las situaciones que continúan tienen una o dos alternativas que le parezcan iguales, o que no se identifiquen con usted en absoluto, por favor califíquelas, aún cuando le parezca difícil.

INICIO

ME SIENTO MÁS COMPLACIDO CONMIGO MISMO CUANDO:

- () 1. Actúo idealísticamente y con optimismo.
- () 2. Veo la oportunidad de ser líder y lo busco.
- () 3. Veo por mis propios intereses y dejo a los demás ver por los suyos.
- () 4. Me adapto para encajar en el grupo en el que me encuentro.

SOY MÁS APTO PARA TRATAR A OTROS DE:

- () 5. Una manera respetuosa, educada y de admiración.
- () 6. Una manera activa, enérgica y confiable.
- () 7. Una manera cuidadosa, reservada y metódica.
- () 8. Una manera amistosa, social y congeniando.

HAGO A LOS OTROS SENTIR:

- () 9. Respetados, capaces y valiosos para pedirles un consejo.
- () 10. Interesados y entusiastas al unirse a mí para realizar lo que quiero.
- () 11. Tratados justamente, respetados y apreciados al darles mi consideración.
- () 12. Complacidos, impresionados y deseosos de tenerme cerca.

EN DESACUERDO CON OTRA PERSONA PUEDO GANAR MÁS:

- () 13. Confiando en el sentido de justicia de la otra persona.
- () 14. Tratando de ser más listo o manipulando a la otra persona.
- () 15. Permaneciendo tranquilo, metódico e inmóvil.
- () 16. Siendo flexible y adaptable a la otra persona.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

AL RELACIONARME CON OTRO PUEDO:

- () 17. Ser confidente y dar mi confianza aún a aquellos que parezcan no buscarla.
- () 18. Ser agresivo y tomar ventaja de ellos, antes de que se den cuenta de que no le he considerado lo suficiente.
- () 19. Ser desconfiado y mantenerme apartado, tratándolos muy reservadamente.
- () 20. Ser muy amistoso y encontrarme con la gente, aún cuando no soy invitado especialmente.

IMPRESIONO A OTROS PRESENTÁNDOME COMO:

- () 21. Una persona ingenua que tiene poca seguridad e iniciativa.
- () 22. Una persona sagaz, que siempre esta tratando de obtener lo mejor.
- () 23. Un individuo recio y frío hacia los demás.
- () 24. Una persona inconsciente que nunca se ubica en su responsabilidad.

SIENTO QUE PUEDO GANAR GENTE SIENDO:

- () 25. Modesto e idealista.
- () 26. Persuasivo y ganador.
- () 27. Paciente y práctico.
- () 28. Divertido y animoso.

AL RELACIONARME CON OTROS ESTOY MÁS APTO PARA SER:

- () 29. Confiante, seguro y apoyo a los demás.
- () 30. Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás a salir delante.
- () 31. Práctico, lógico y cauteloso para saber con quién estoy tratando.
- () 32. Curiosos por saber todo sobre los demás y ansioso por concordar con lo que ellos esperan de mi.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

ME ENCUENTRO MAS SATISFECHO CUANDO LOS OTROS ME VEN COMO:

- () 33. Un amigo leal y confiable.
- () 34. Una persona que puede asimilar ideas y realizarlas.
- () 35. Una persona que es práctica y que piensa por sí misma.
- () 36. Una persona relevante y digna de atención.

SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UN PERSONA TIENDO A:

- () 37. Darme por vencido y rápidamente justifico su incapacidad para hacerlo.
- () 38. Protesto mis derechos y trato de hablar con él para que lo realice de cualquier modo.
- () 39. Sentirme indiferente y tratar de encontrar otra forma de obtener lo que quiero.
- () 40. No le doy tanta importancia y soy más flexible acerca de todo eso.

FRENTE AL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:

- () 41. Dirigirme a los demás y contar con ellos para que me ayuden.
- () 42. Pelear por mis derechos y tomarme lo que verdaderamente merezco.
- () 43. Aferrarme a lo que ya tengo y mantener una estrecha vigilancia sobre los demás.
- () 44. Mantener un frente y tratar de venderme lo mejor posible.

ESTOY TEMEROSOS DE QUE, PUEDO IMPRESIONAR A LA GENTE SIENDO:

- () 45. Sumiso e impresionable.
- () 46. Agresivo y vanidoso.
- () 47. Frío y necio.
- () 48. Superficial y buscando atención.

SIENTO QUE LA MEJOR FORMA DE SALIR ADELANTE EN EL MUNDO ES:

- () 49. Ser una persona valiosa, bajo el mando de una autoridad que lo



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

reconozca.

- () 50. Trabajar para establecer el derecho de progresar y después proclamarlo.
- () 51. Mantener y construir sobre lo que ya tengo.
- () 52. Desarrollar una personalidad triunfante que atraiga la atención de los demás.

AL SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL, YO:

- () 53. Busco como han enfrentado otros el problema y sigo sus consejos.
- () 54. Le doy por su lado y trato de llevarla bien.
- () 55. Decido por mí mismo lo que es correcto y luego defendiendo mis propias convicciones.
- () 56. Cambio para adaptarme y llevar una interrelación más armónica.

IMPRESIONO A LA GENTE COMO:

- () 57. Una persona confiable y que aprecia los consejos.
- () 58. Una persona segura de sí misma y que toma la iniciativa para que la gente avance.
- () 59. Una persona constante que trata con los demás cuidadosamente.
- () 60. Una persona entusiasta que puede adaptarse casi a cualquier persona

SIENTO QUE EN EL ANÁLISIS FINAL DE UNA SITUACIÓN ES MEJOR:

- () 61. Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que quiero en otro lado.
- () 62. Comprometerme en un concurso de aptitudes, en vez de perder y quedarme sin nada.
- () 63. Ser desconfiado y posesivo con lo que tengo, en vez de darme por vencido.
- () 64. Comprometerme y seguir la corriente por un tiempo.

POR MOMENTOS ESTOY:



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

- () 65. Fácilmente influenciable y sin confianza.
- () 66. Agresivo, vanidoso y aferrado a mis ideas.
- () 67. Desconfiado, frío y crítico.
- () 68. Infantil y dado a ser el centro de atención.

POR MOMENTOS PUEDO HACER SENTIR A LAS PERSONAS:

- () 69. Superiores y condescendiente hacia mí.
- () 70. Abusivos y enojados conmigo.
- () 71. Distantes y fríos hacia mí.
- () 72. Desconfiados y sin creer en mí.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

HOJA DE REGISTRO DE RESPUESTAS

<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>							
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>		<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
						<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	
						1		2		3		4	

90

<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>							
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>		<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
						<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	
						1		2		3		4	

90



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

7.1.2 Principios básicos del liderazgo

PREGUNTAS DE LA PELÍCULA "el liderazgo como motor de cambio en las organizaciones"

¿Por qué es importante aprender a leer el entorno?

¿Cómo es la velocidad del entorno?

¿Qué podemos hacer como líderes organizacionales?

¿Para qué es importante el desarrollo de habilidades de liderazgo?

¿Qué no ha hecho en su organización pero que de hacerlo cambiaría drásticamente la forma como administra su negocio?



CURSOS ABIERTOS

**MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO**

El Liderazgo Sustentado en Principios

Escriba 10 valores o principios en la columna 1

1	2

Comportamiento de líderes

Muchos investigadores del comportamiento de los líderes los han ubicado en diferentes estilos, cada uno de ellos con componentes muy particulares que conllevan a una gran diferencia en la forma cómo comportarse dentro de ese complejo mundo organizacional. El motivo por el cual en este espacio semanal se hablará de los



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

diferentes tipos de líderes, tiene como objetivo de orientar a los asiduos lectores de este espacio para que traten de identificar su estilo de comportamiento, a través de un proceso de reafirmación y se transformen en líderes por convicción. Tal vez muchos de las personas que ocupan una posición de liderazgo no tengan un estilo totalmente identificado y, por consiguiente en su comportamiento organizacional demuestras características entremezcladas de varios estilos. Esta realidad representa una gran inmadurez desde el punto de vista de reafirmación de la personalidad, en consecuencia ellos requieren una gran revisión tendente a crear un estilo individual propio y refrescante. Cabe mencionar que de acuerdo a los estudios sobre este particular mencionan que no existe un tipo de ellos cuyos resultados no sean los esperados, es decir que su comportamiento como tales en muchas oportunidades ha sido infructuoso. Esta afirmación lleva a una gran reflexión: ¡Qué el líder perfecto todavía no ha nacido!

El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

1. Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
2. Las necesidades y expectativas del grupo
3. Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De éste modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

El estudio del liderazgo como un proceso, y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales en el proceso de liderazgo: a) Orientación por la tarea b) Orientación por las relaciones.

Existen principalmente tres clases de líderes, en primer lugar están los que se limitan a estar ahí y gustan que nada ocurra; pero, como el mundo cambia rápidamente su entorno se atrofia. En segundo lugar están los manipuladores de la riqueza, que tal vez se enriquezcan pero no crean o comparten dicha riqueza y por tanto nada aportan al crecimiento de las sociedades. Afortunadamente hay un tercer tipo de líderes, son los constructores, los líderes transformadores, los emprendedores que despiertan a las organizaciones y a las personas de su letargo; son los líderes que generan humanismo y competitividad.





CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

Sensibilización

ANÁLISIS DEL PROCESO DE EQUIPO

Ejercicio de comunicación y trabajo en equipo

Describe y evalúa el rol que desempeñaste en el equipo. ¿Alcanzaste tus objetivos personales?

1. _____

¿Quiénes en el equipo asumieron los principales roles de liderazgo? ¿Qué hicieron ellos que fue de mucha utilidad en el liderazgo del equipo?

2. _____

¿Quién ejerció mayor influencia para llegar al resultado final del equipo?

3. _____

¿Qué aspectos de la comunicación facilitaron el trabajo del equipo?

4. _____

¿Qué aspectos dificultaron el trabajo del equipo?

5. _____



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

6.

¿Qué tan efectivamente utilizó el equipo sus recursos?

7.

¿Con cuál miembro del equipo te gustaría trabajar en un futuro en situaciones similares?
¿Por qué?

8.

¿Qué tan satisfecho estás del trabajo que hizo tu equipo?

El Líder de Alto Desempeño y la Búsqueda por el Liderazgo

La década pasada no resultó fácil para los responsables de la toma de decisiones en los negocios de seguros mexicanos y en muchos otros. Ciertamente es que hemos sido testigos de un período de cambios sin precedentes, con creciente competencia y mayor incertidumbre.

Por desgracia es muy probable que en los años próximos haya más cambios, más competencia y más incertidumbre. No cabe duda que los cambios tecnológicos y sociales van a acelerarse. La competencia se volverá más global. Nos ha tocado vivir muchos de los cambios pronosticados, que hacen ciertas las predicciones de los futurólogos.

Los ejecutivos mexicanos han experimentado y enfrentado nuevas situaciones ante las cuales no se tenía conocimiento. Esto hace imperante la necesidad de que la nueva



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Gerencia se convierta en "Líder " verdadero para enfrentar el reto histórico que la vida nos ha deparado.

Elementos de mando y autoridad

1. Naturaleza de la autoridad

Reconocidos estudiosos de la administración han mencionado que la autoridad está relacionada con el hecho de saber quién es la persona que señala las metas que han de alcanzarse y asigna los recursos para que las mismas se lleven a cabo.

Sin embargo, tal afirmación plantea la necesidad de analizar cuál es el origen de la facultad que tienen las personas con autoridad dentro de las organizaciones. A continuación presentamos un breve análisis con el fin de clarificar desde un principio los criterios que prevalecen respecto a las fuentes de autoridad en las unidades de trabajo.

Existen dos posturas básicas para tratar de conocer cuáles son los factores que determinan el que una persona, en un momento dado, tenga la posibilidad de influir sobre otras a través de sus decisiones. La primera postura establece que la autoridad se origina por la posición jerárquica que ocupa una persona, dentro de la estructura oficial de la organización y la segunda menciona la aceptación existente en los seguidores, como el factor más importante que condiciona la autoridad.

- a) Origen de la Autoridad por la posición jerárquica que ocupa una persona:
- b) Origen de la Autoridad, por la aceptación de los seguidores.

Una persona puede poseer autoridad formal, pero tal posesión carece de sentido si no puede utilizarla efectivamente en la realidad. La aceptación de un determinado ejercicio de autoridad aporta ciertas ventajas para los subordinados, entre las cuales están las siguientes:



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

- ✓ La contribución al logro de un objetivo reconocido como deseable.
- ✓ El logro de aprobación social.
- ✓ La obtención de recompensas diversas.
- ✓ La actuación de acuerdo a las normas políticas vigentes.
- ✓ La aceptación y cumplimiento de las responsabilidades delegadas.
- ✓ El responder a las cualidades percibidas en el superior.

2. Concepto y tipos de autoridad

La autoridad ha sido definida como la facultad que tiene una persona para decidir, determinar o influir lo que van a hacer otras personas dentro de una organización.

A medida que se han producido cambios en la concepción de la teoría de la organización se han presentado nuevas concepciones de la autoridad a saber:

- autoridad formal,
- autoridad informal,
- autoridad técnica y
- autoridad carismática.

El Gerente de Alto Desempeño y la interacción en las Organizaciones

El Gerente lleva a cabo su liderazgo a través del proceso de comunicación ya que por medio de tal proceso trata de afectar las actitudes del seguidor, de tal forma que éste actúe en la dirección de la meta especificada. Por ende, el liderazgo, a diferencia de la autoridad formal, se ejerce en una determinada situación mediante la influencia interpersonal y puede presentarse en cualquier nivel o situación del grupo u otra organización, ya que no incluye simplemente el poder de posición sino que implica



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

también lo que una persona realiza más allá de las exigencias de la posición que ocupa.

Dinámica de los componentes del liderazgo

Los elementos que se conjugan en la dinámica de interacción del proceso de liderazgo son:

- La personalidad del líder.
- La personalidad del seguidor o seguidores.
- Las características de la situación; y
- La interacción entre el dirigente y los seguidores.

Desde un punto de vista real, el liderazgo o proceso de dirección organizacional se da en función de una combinación de factores que determinan que ante situaciones diferentes existan distintas formas de liderazgo y distintos individuos, así como exigirá capacidades y comportamientos especiales.

Es conveniente que en la medida de lo posible, los jefes y líderes de las unidades de trabajo, analicen y consideren las condiciones en las que surge y se manifiesta el ejercicio de la autoridad.

El líder de alto desempeño y el proceso de dirección

Dirección es la influencia interpersonal, ejercida por un Gerente o líder que afecta o determina la conducta de un seguidor o seguidores en una situación orientada a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas.

Entendiendo así la dirección, podemos decir, que ésta no es un atributo exclusivo de un puesto o de una persona en un puesto, sino que es algo más complejo que implica un proceso o función que continuamente se está dando en un grupo.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Las funciones de dirección del gerente

En un sentido muy general, la función esencial de la dirección es propiciar la unidad y cohesión de la organización, así como procurar que la pertenencia de él y de los demás al grupo, sea una experiencia satisfactoria y de logro de objetivos.

En forma más específica, las funciones básicas del dirigente son:

- ✓ Alcanzar los Objetivos.
- ✓ Conservar la Unidad del Grupo.
- ✓ Facilitar los Procesos de Interacción del Grupo.

Estilos de dirección en los gerentes

Ha habido un gran interés y preocupación por determinar hasta qué punto la forma en que dirige la persona llega a afectar la actuación de la organización o del grupo; esta inquietud ha llevado a numerosos autores a estudiar las diferentes formas o estilos de dirección y sus efectos en el grupo de seguidores.

a) Kurt Lewin, después de sus investigaciones, estableció las características básicas de tres estilos de dirección:

- ✓ El Autócrata.
- ✓ El Demócrata.
- ✓ El Indiferente o Apático.

b) Otros autores, como Robert Tannenbaum y colaboradores, describieron diversos estilos de dirección en forma de un continuo que va desde el estilo de dirección muy autoritario en un extremo, hasta el estilo directivo muy democrático en el otro extremo.

En este continuo se tratan de esquematizar las diferentes conductas o estilos que un dirigente puede adoptar.



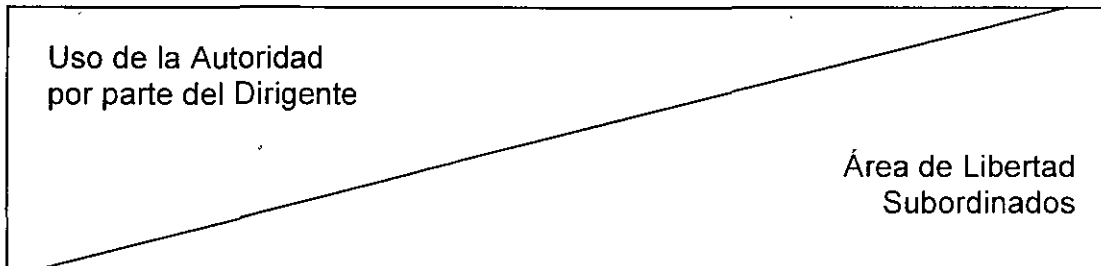
CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I)
LIDERAZGO

Dirección Centrada en el Jefe
Colaboradores

en los

(Autoritaria)
(Demócrata)



El Dirigente toma la decisión y la comunica

El Dirigente presenta ideas y propicia que se formulen preguntas

El Dirigente presenta el problema acepta sugerencias y toma la decisión

El Dirigente permite que los Subordinados funcionen dentro de los límites definidos por el Supervisor

El Dirigente "vende" la decisión

El Dirigente presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones

El Dirigente define los límites y pide al grupo que tome la decisión



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

- c) Douglas Mc Gregor, es otro autor que ha contribuido al estudio de la dirección; él no clasifica en forma específica diferentes estilos de dirección.

Tomando estos supuestos Mc Gregor propone dos teorías a las que denomina: Teoría "X" y Teoría "Y", las cuales explican, cómo un conjunto de creencias y supuestos determinan la conducta directiva, y con respecto a estas teorías, nos dice, que el Dirigente que tiene un comportamiento de acuerdo a la Teoría "X", es aquél que supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas; que no se interesan en tomar responsabilidades, que lo que más desean es tener seguridad y que los motiva principalmente el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

A continuación, veremos algunos de los supuestos básicos de cada una de las teorías de Mc Gregor.

TEORIA "X" (Tradicional)

- 1) El trabajo es para la mayoría de la gente, desagradable.
- 2) La mayoría de la gente es poco ambiciosa, no desean responsabilidades y prefieren que se les dirija.
- 3) La mayoría de la gente es poco creativa en la solución de los problemas.
- 4) La motivación que tiene la gente al trabajar es, básicamente la necesidad de tener seguridad y el temor a ser despedido.
- 5) La gente debe ser controlada estrechamente y coaccionada a lograr los objetivos de la organización.

TEORIA "Y" (Potencial)

- 1) El trabajo es natural para la mayoría de la gente, cuando las condiciones son favorables.
- 2) La gente es por naturaleza activa gusta tener responsabilidades y auto-control.
- 3) La gente tiene creatividad para solucionar los problemas y capacidad para identificarlos y analizar alternativas.
- 4) La motivación que sostiene a la gente es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
- 5) Las personas pueden auto-dirigirse y auto-controlarse adecuadamente.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Es interesante ver cómo tanto en la teoría como en la práctica, existe una relación bastante estrecha entre los supuestos y conjeturas que un dirigente tiene acerca de la naturaleza humana y su comportamiento o estilo de dirección que tiene en el grupo de trabajo.

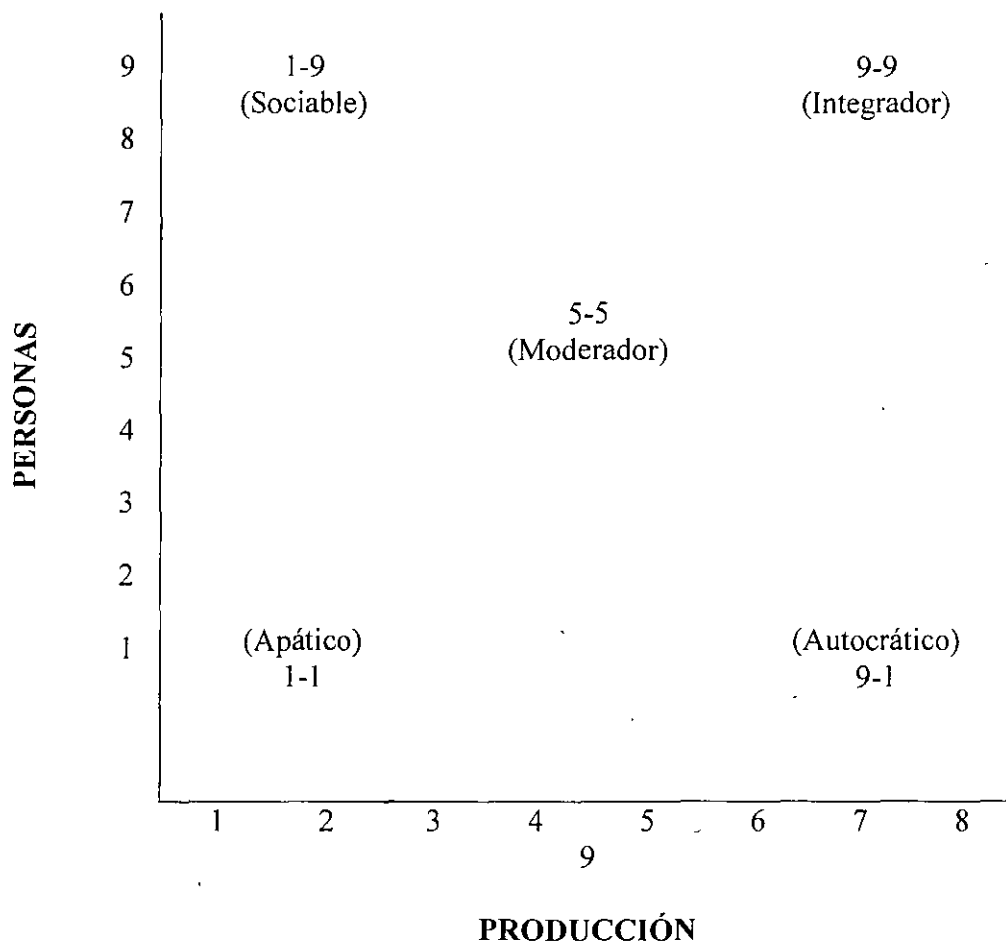
d) otros estudios de trascendencia para las organizaciones, en cuanto a las formas o tipo de comportamiento de los dirigentes, son los realizados por Robert Blake y Jane Mouton, quienes después de realizar varios estudios, postularon la teoría llamada "el grid gerencial" o "gráfica gerencial", en donde tratan de esquematizar los diferentes estilos de conducta directiva. En la gráfica se representan cada uno de estos elementos de la siguiente manera:

El eje horizontal de la gráfica representa el interés por los objetivos o producción de la organización.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO



7.1.2 Estilos de liderazgo

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El Líder que adopta el sistema de rienda suelta o Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Liderazgo Formal o Informal: ambos son importantes y necesarios. Hay que distinguirlos claramente y lograr acuerdos, consensos y trabajo en equipo para desarrollar un excelente liderazgo En La Consecución De Las Metas De La Empresa U Organización.

Líder Formal: persona a que se le da el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Está investida de la autoridad para dirigir y coordinar sus funciones y tareas. En gran medida, realiza responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional y es reconocido rápidamente por sus títulos, su estatus y la manera como es tratados por los colaboradores.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Líder Informal. En algunas ocasiones, independientemente de la delegación formal de autoridad, el cuerpo de colaboradores silenciosamente selecciona y elige a otros líderes, de los cuales busca y acepta dirección. P. Ej. el subdirector, no es un líder sólo porque ocupa una posición en la organización. Hasta que el "se gana" al grupo, puede permanecer meramente como un líder nominal o formal.

Líderes Carismáticos. Normalmente los líderes carismáticos muestran mucha seguridad y magnetismo. Sin embargo este tipo de liderazgo lo podemos ubicar como un falso liderazgo, que se sustenta en mensajes mágicos, falsas promesas y en un oportunismo insolente. Sí existen los líderes carismáticos. Sólo que se debe añadir una calificación moral a la definición, ya que dependiendo de las metas que buscan alcanzar personalmente o en una organización, se les puede denominar "líder carismático

positivo o negativo". Líderes carismáticos positivos: son todos aquellos que buscan metas altruistas. Negativos: busca a toda costa unas metas y no le importan los medios para lograrlas. Aparentemente su finalidad es buena, pero en el fondo se puede vislumbrar encumbramiento personal, egoísmo, intereses de otro grupos afines a él, etc.

Líder Transaccional: El líder transaccional busca negociar entre él y su subordinado para lograr algo común. Podríamos definir la acción de este tipo de líder como sigue: Intercambio de relaciones entre el líder y sus subordinados y viceversa. El líder y el subordinado determinan lo que cada uno espera del otro, lo cual desemboca en comportamiento de ambos supeditado a expectativas y negociaciones; es decir, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera más cercana y óptima para propiciar esfuerzos y resultados deseados.

Mejorando el Estilo de Dirección en los LÍDERES de Alto Desempeño

¿Cómo podemos aprovechar estos conceptos y teorías sobre los estilos de Dirección en el trabajo? La idea fundamental es aplicarlos a la realidad institucional considerando



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

las más importantes circunstancias del trabajo. Veamos cómo es posible llevar todo esto a la práctica.

- a) Primeramente el líder debe diagnosticar el marco de referencia tanto individual como grupal de sus colaboradores, así como su propio estilo, expectativas y características propias: si es muy centralizado, si le otorga exceso de interés a las tareas olvidándose del personal, o si se ha olvidado considerar con la debida importancia las relaciones con su grupo de trabajo, etc., el caso es que se logre una clara conciencia de cuáles son las características relevantes de su estilo de dirección y de las características de sus colaboradores por medio del conocimiento del nivel de madurez en ellos.
- b) El siguiente paso es que el supervisor en mención, analice y evalúe cuáles son los resultados que ha obtenido y está obteniendo con su estilo de Dirección en su grupo de trabajo: qué tanto está logrando los objetivos, qué tan productivo es su grupo de trabajo, cuál es el grado de integración y satisfacción de los miembros del equipo, etc. Datos como éstos le proporcionarán al ejecutivo una orientación sobre cuáles son los efectos que él está produciendo en su personal y en los resultados del trabajo, y también podrá
- c) Observar si ha orientado el estilo adecuado de acuerdo a la madurez de la gente que a él reporta.
- d) Posteriormente, el líder hará un análisis crítico, racional, de cómo puede mejorar su estilo de liderazgo, para producir mejores resultados en cuanto al logro de objetivos y satisfacción del personal, y en función de este análisis detectar qué aspectos de su comportamiento como supervisor debe modificar: su comunicación, toma de decisiones, las reuniones de trabajo, el manejo y solución de conflictos, etc., (Modelo de K. Lewin).



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

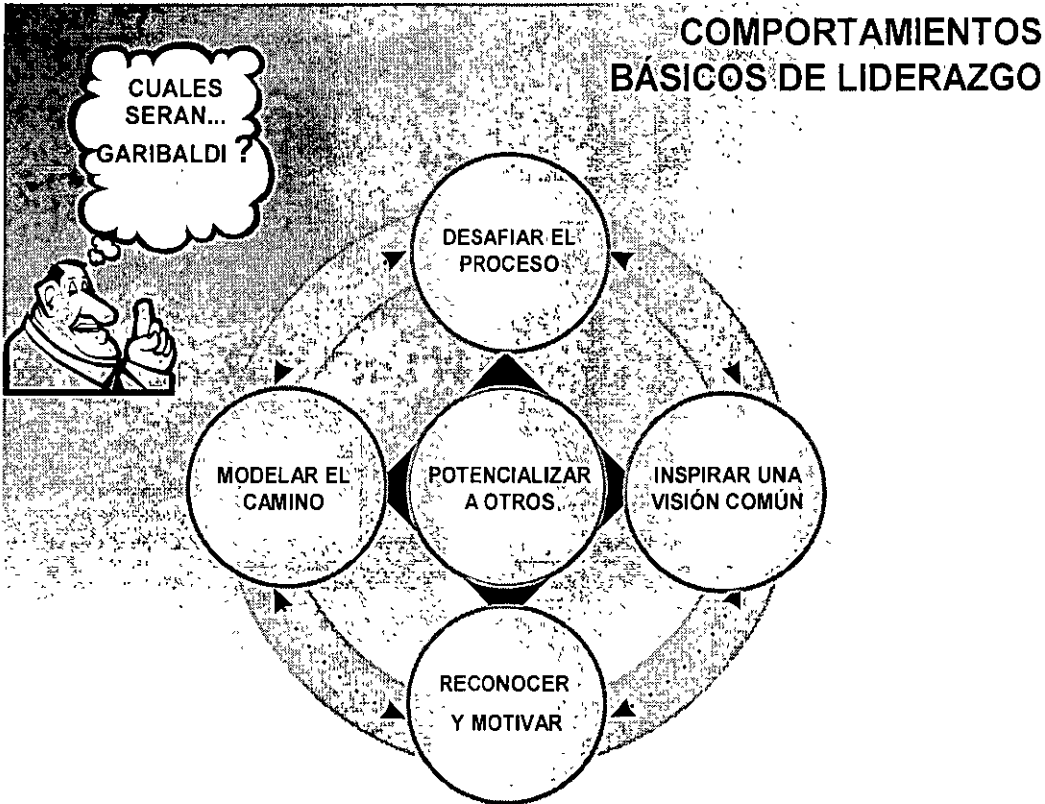
- e) Como siguiente paso está el llevar a la práctica las acciones y modificaciones que él haya detectado como necesarias y convenientes según los pasos anteriores.

 - f) Por último, conviene estar evaluando los **Comportamientos Básicos de Liderazgo** constantemente, para poder visualizar los nuevos resultados y cómo va reaccionando el personal, de acuerdo a las medidas que ha tomado el líder, ya que en esta evaluación constante se permite hacer correcciones continuas hacia el mejoramiento con aspiraciones y metas cada vez de mayor valor y beneficio personal e institucional.
-



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO



Concretamente, El Conocimiento De Los Factores Involucrados En El Proceso De Dirección Nos Permitirá Que Todo Directivo Pueda Alcanzar Sus Objetivos, Facilite El Logro De Los Buscados Por Sus Colaboradores Y Conjuntamente Logren Los Objetivos Institucionales. Siendo Esto, En Última Instancia, La Finalidad De Todo Proceso Directivo. Cumpliendo Efectivamente Con El **Triple Enfoque Del Líder**.




CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Al hablar de liderazgo se suele hacer énfasis en la capacidad individual que todas las personas poseen para ejercerlo. Todos, sin excepción, pueden desarrollar, perfeccionar o fortalecer esta competencia, la cual resulta sumamente exigida en el competitivo mundo de hoy.

EL TRIPLE ENFOQUE DEL LIDER




VISION ESTRATEGICA.

- Responsable del crecimiento de la Organización.
- Enfoque de Negocios
- Relaciona la Organización con su medio ambiente buscando su desarrollo futuro.

EFFECTIVIDAD GERENCIAL:

- Logre los objetivos por medio de coordinar e integrar actividades internas.
- Administra eficientemente sus recursos.
- Mejora calidad, cantidad y oportunidad de resultados.



COACHING.

- Desafía procesos y el pensamiento establecido.
- Inspira una visión común.
- Estimula el trabajo en equipo mediante la comunicación y la colaboración.
- Transformar su organización y entorno.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

7.1.3 El Modelo Integral del Liderazgo Transformador

Dirigir no es simplemente "mandar". Dirigir significa, basándonos en los conocimientos y experiencias, convertirse en un facilitador para el equipo que se lidera, es decir, coordinar, alentar y estimular a tus colaboradores para alcanzar, en conjunto, los objetivos de la empresa y las metas personales y profesionales del grupo de trabajo.

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

Diagnóstico

Es relativamente fácil tener un grupo de trabajo. Basta con reunir una serie de personas con un objetivo común. Es bastante más difícil afirmar que se cuenta con un verdadero equipo.

Para lograr que un grupo funcione como un verdadero equipo de trabajo es necesario que se desarrolle en dos dimensiones:

- La que se refiere a la parte estructural o formal de los mismos.
- La que se refiere a los procesos de relación entre sus miembros.

Factores de transformación de un grupo a un equipo

En cuanto a la dimensión estructura:

- la claridad en la visión y estrategia.
- los objetivos y metas.
- las normas o reglas de funcionamiento.
- los roles, funciones y responsabilidades.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

- los sistemas y procedimientos.
- los recursos disponibles.

En cuanto a la dimensión procesos de relación:

- el manejo de conflictos.
- la colaboración.
- la comunicación.
- la vitalidad y la motivación.
- el liderazgo.
- la identificación y compromiso.

El Líder Transformador porque este es un líder que busca cambiar la base motivacional del individuo, desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso personal. Y me parece que el líder de cualquier organización busca unir el esfuerzo y trabajo de todos en una misma dirección. Cuando se trabaja conjuntamente, se tienen tres ingredientes o variables: el propio líder, la situación en la que ocurren las cosas y el grupo de colaboradores.

El enfoque que considera al grupo se le ha denominado liderazgo funcional. Es un liderazgo que exige transmitir profundamente el convencimiento a cada individuo y llevarlo a niveles altos de entrega.

El perfil (conocimientos, habilidades y características) deberá estar integrado por las diferentes acciones profesionales que debe realizar (roles), para lograr una actuación de excelencia en todo su accionar como Líder de alto desempeño en las diferentes

Para desarrollar un *Liderazgo Transformador*, el dirigente efectivo debe recorrer la escalera de los siete niveles del liderazgo, la cual le permitirá desarrollar las habilidades necesarias de acorde a su entorno y los retos que conjuntamente con su equipo y empresa tendrá que enfrentar, escalando los niveles y posiciones requeridos.



CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

Los ejecutivos más efectivos en su trabajo, usan un conjunto de diferentes estilos de liderazgo con relación a su equipo, cada uno en su justa dimensión y en el momento adecuado. Esta flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde dividendos a la hora del desempeño. Y mejor aún, puede aprenderse.





CURSOS ABIERTOS

MÓDULO VII. Competitividad Gerencial en las empresas constructoras (Parte I) LIDERAZGO

BIBLIOGRAFÍA

- Foucault, M. **EL PENSAMIENTO DEL AFUERA**, Pre-textos, España, 1988.
- Blanchard, Kent; **EMPOWEMENT**; Edit. norma
- Covey, Stephen; **7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA**; Edit, Paidós
- Carnegie, D.; **COMO GANAR AMIGOS** Edit. Hermes
- Rodríguez, M. ; **LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA EDUCACIONAL Y EMPRESARIAL**; Edit. McGraw Hill
- Acevedo, Alejandro; **APRENDER JUGANDO 1**; Edit. Limusa.
- Ribeiro, Lair; **EL ÉXITO NO LLEGA POR CASUALIDAD**; Edit. Paidós.
- Andrew Carnegie; **LAS LEYES DEL ÉXITO**; Edit. Plaza y Janes
- Rowan Gibson; **REPENSANDO EL FUTURO**; Edit. Norma
- Pérez López José Antonio; **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**; PROMECA Consultores



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



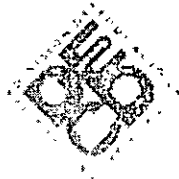
**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA**

**DIPLOMADO "LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN"**



**TEMA
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 06 DE OCTUBRE DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



Diplomado
Planeación Estratégica para las PYMES
de la Construcción.

Inteligencia Emocional

LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA

Septiembre 2007



Cualquiera puede ponerse furioso,

eso es fácil;

Pero estar furioso con la persona correcta,

en la intensidad correcta,

en el momento correcto,

por el motivo correcto,

y de la forma correcta.....

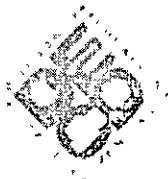
eso no es fácil.

ARISTÓTELES



Contenido Temático

	Página
Alcances.	6
Introducción.. . . .	7
7.2. Inteligencia Emocional.	8
7.2.1 ¿Qué es la Inteligencia Emocional?.	10
7.2.2 El Circuito Nervioso.	14
7.2.3 La Conducta Humana.	20
7.2.4 Aprendizaje Social y Emocional.	24
Bibliografía	27



Competitividad
Gerencial en las
Empresas
Constructora

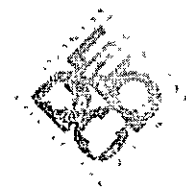
(Parte I)

*Inteligencia
Emocional*

**MÓDULO
VII**

OBJETIVO

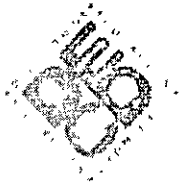
El participante valorará el papel de la Inteligencia Emocional e identificará las habilidades básicas para el desarrollo de la misma como herramienta estratégica para la competitividad Gerencial.



ALCANCES

- Análisis del videos sobre Inteligencia Emocional
- Como desarrollar la Inteligencia Emocional
- Ejercicios para la Inteligencia Emocional
- Análisis de sus talentos



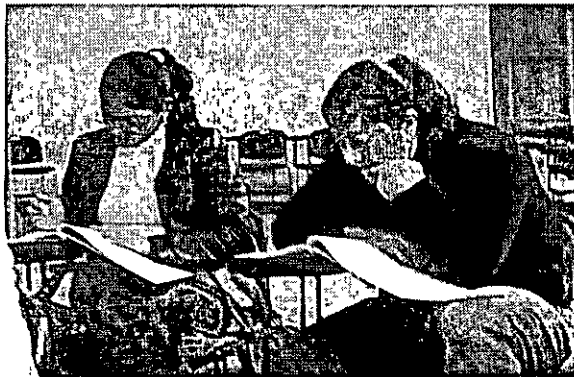


INTRODUCCIÓN

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el más exitoso? ¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?

Esta sesión le demostrará como la inteligencia emocional puede ser fomentada y fortalecida en todos nosotros, y cómo la falta de la misma puede influir en el intelecto o arruinar una carrera.

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.





7.2 Inteligencia Emocional

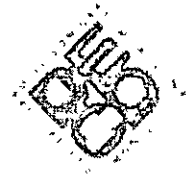


Durante la década de los 80, numerosas investigaciones se centraron en la biología de la personalidad y de las emociones del ser humano. Entre las conclusiones, encontraron que al menos una porción de la inteligencia y personalidad están determinados por los genes.

Esta afirmación deja ciertas interrogantes: ¿Qué podemos cambiar? ¿Por qué algunas personas inteligentes fracasan en la vida, mientras otras menos inteligentes prosperan? La respuesta yace en un grupo de destrezas llamadas inteligencia emocional (IE).

La evolución ha provisto al ser humano de emociones, para ayudarlo a lidiar con situaciones peligrosas les permite actuar frente al peligro. Después de millones de años, aún poseemos el sistema emocional de los hombres de la prehistoria, quienes se enfrentaban regularmente situaciones de vida o muerte.

En la era moderna, las emociones a menudo sobrepasan al pensamiento. En cierta forma, los seres humanos tenemos dos mentes, una racional - que piensa y reflexiona, y otra que siente - es impulsiva, poderosa y a veces ilógica. Estas dos mentes funcionan en armonía y equilibrio la mayor



parte del tiempo, entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo. La emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y ésta última de pura y a veces bloquea la energía producida por las emociones.

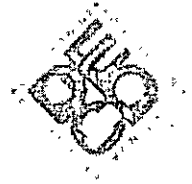
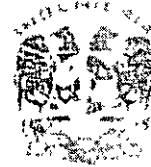
Algunas veces los sentimientos intensos le permiten a la mente emocional dominar a la mente racional.

Las fuertes emociones interfieren con el lapso de atención y con cada aspecto del pensamiento. Aún así, nuestra meta jamás debe ser eliminar la emoción, sino hallar un equilibrio inteligente entre la razón y la emoción.

El coeficiente intelectual (CI) contribuye con apenas un 20% de nuestro éxito en la vida - el 80% restante es el resultado de la inteligencia emocional, que incluye factores como la habilidad de auto motivación, la persistencia, el control de los impulsos, la regulación del humor, la empatía y la esperanza.

El CI y la inteligencia emocional no son destrezas opuestas pero trabajan de forma separada. Es posible ser intelectualmente brillante, pero emocionalmente inepto. Esto causa la mayoría de los problemas en la vida.

¿Qué es Inteligencia Emocional para usted?



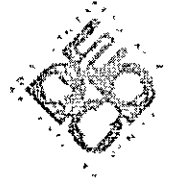
7.2.1 ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

El término "**Inteligencia Emocional**" fue utilizado por primera vez en 1990 por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire. Se le empleó para descubrir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito. Estas pueden incluir:

- La Empatía
- La expresión y comprensión de los sentimientos
- El control del mal genio (la ira.)
- La independencia
- La capacidad de adaptación
- La simpatía
- La capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal
- La persistencia
- La cordialidad
- La amabilidad
- El respeto

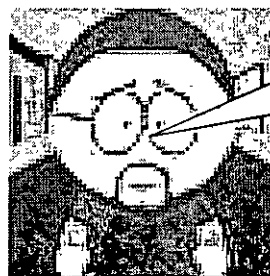
El bestseller de 1995, EMOTIONAL INTELLIGENCE de Daniel Goleman fue el que impulsó este concepto en la conciencia pública, colocándolo en un tema de conversación desde las aulas hasta las salas de sesiones de las empresas.





El entusiasmo respecto del concepto de la inteligencia emocional (CE) comienza a partir de sus consecuencias para la crianza y educación de los hijos, pero se extiende al lugar de trabajo y prácticamente a todas las relaciones y encuentros humanos. Los estudios muestran que las mismas capacidades de CE que dan como resultado que un niño sea considerado como un estudiante entusiasta por su maestra o sea apreciado por sus amigos en el patio de recreo, también lo ayudarán dentro de veinte años en su trabajo o matrimonio.

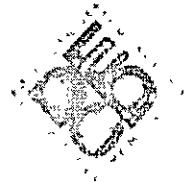
Aún cuando el término Inteligencia Emocional ha comenzado a utilizarse comúnmente en forma reciente la investigación en esta área no es un fenómeno nuevo. En los últimos cincuenta años se han llevado a cabo miles de estudios relacionados con el desarrollo de las capacidades del CE en los niños. Lamentablemente, solo unos pocos lograron encontrar una aplicación concreta, debido en general a un cisma entre el mundo académico de paradigmas estadísticos cuidadosamente planificados y el mundo del docente y el profesional de la salud mental directamente enfrentados a los problemas cotidianos. Pero ya no nos podemos permitir el lujo de criar y educar hijos basándose meramente en la intuición o en la "aplicación correcta de una política."



Porque no soy inteligente emocionalmente

Definición

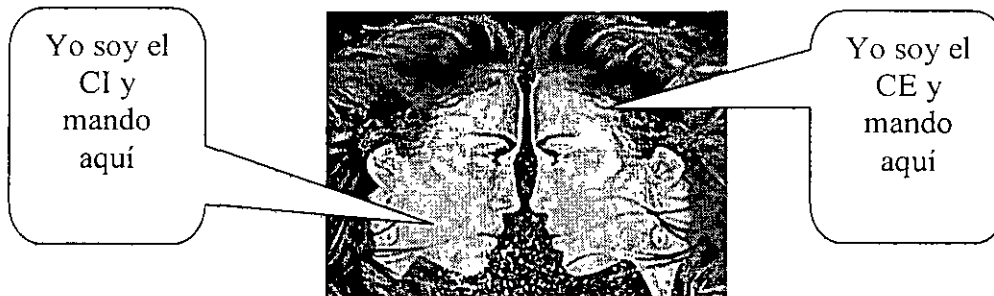
La inteligencia emocional, como menciona Daniel Goleman, está en el centro de nuestras aptitudes para vivir y determina el éxito o fracaso de un ser humano en su proceso de autorrealización personal. Podríamos definir a la Inteligencia Emocional como la capacidad humana de reconocer, entender, valorar y expresar los propios sentimientos; de manejarlos y modificarlos adecuadamente; de mantener la automotivación a pesar de las adversidades y frustraciones de la vida y reconocer e



influir conscientemente en los estados emocionales de los demás manejando nuestras relaciones con empatía

De lo anterior se desprenden 5 habilidades básicas, mismas que Peter Salovey incluye en su definición de Inteligencia Emocional. Estas 5 habilidades se desprenden también de dos de las 7 inteligencias que menciona Gardner, y que son: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. Las tres primeras habilidades corresponden a la inteligencia intrapersonal y las dos restantes a la inteligencia interpersonal.

Las cinco habilidades básicas de la inteligencia emocional:



1. La autoconciencia
2. La autorregulación
3. La automotivación
4. La empatía
5. Las habilidades sociales



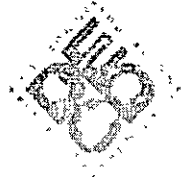
La Autoconciencia implica conocer y tener un profundo entendimiento de nuestras propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades, motivaciones e impulsos. La autoconciencia es la base angular sobre la cual se construyen las otras habilidades de la Inteligencia emocional, sin ella no hay autoconocimiento ni comprensión de uno mismo.

La Autorregulación es una habilidad que se basa en la conciencia de uno mismo y consiste en el manejo adecuado de las propias emociones; la capacidad de serenarse, de liberarse de la irritabilidad, de la frustración, de controlar el impulso, la ansiedad o la melancolía excesivas.

La Automotivación se basa en la autorregulación e implica la capacidad para ordenar y dirigir las emociones al servicio de un objetivo manteniendo el entusiasmo, la perseverancia y el optimismo.

La Empatía es una capacidad que se basa en la autoconciencia emocional e implica la capacidad de ponernos en el lugar del otro a partir del reconocimiento de sus sentimientos y emociones; es la capacidad de hacer una lectura adecuada de las sutiles señales sociales que indican lo que los otros quieren, sienten o necesitan. Es la clave para entablar relaciones armónicas con los demás

Las Habilidades Sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional y constituyen el arte de influir positivamente en las emociones de los demás para construir relaciones interpersonales sanas y de mutuo crecimiento



7.2.2 El circuito nervioso

Las emociones fluyen a través del circuito nervioso pero ¿Qué es una emoción?

La emoción es un mecanismo de respuesta complejo que abarca muchos aspectos: el fisiológico, el cognitivo, el motivacional y el experimental. Se produce como una reacción a un hecho interno o externo.

Las emociones básicas

Amor



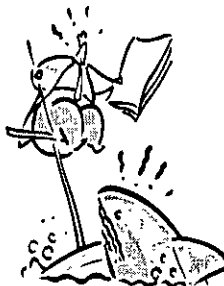
Alegría



ENOJO

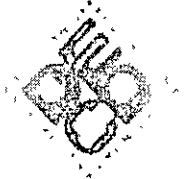


MIEDO



TRISTEZA





Los hemisferios y las emociones

En la década de los años 70, el Dr. Ned Herrmann fusiona varios modelos y teorías con la del Dr. Sperry y McLean y define un Modelo Cerebral de 4 cuadrantes, dos corticales superiores y dos límbicos inferiores que dan como resultado El perfil de Dominancia o Estilos de **Pensamiento**

Lógico

Analítico
Numérico

Basado en hechos
Lógico

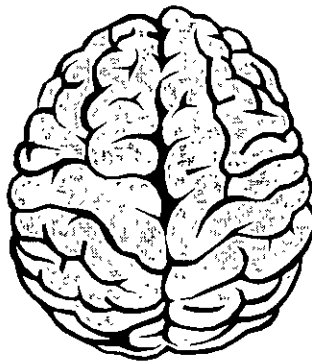
Creativo

Intuitivo
Creativo Cuantitativo
Visionario
Integrador
Sintetizador

Racional

Cortical

Emocional



Racional

Emocional

Límbico

PROCESOS

Organizado
Secuencial
Contable
Detallado
Planeador
Detallado

RELACIÓN

Basado en
sentimientos
Interpersonal
Emocional
Espiritual
Estético

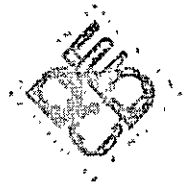


INTELIGENCIA EMOCIONAL

Hemisferio Derecho o Izquierdo

Revisa los elementos de trabajo que se enumeran a continuación. Escoge cuatro que sientas se te facilitan en tu vida.

AZUL	AMARILLO
Trabajar solo Aplicar fórmulas Organizar cosas Hacer que las cosas funcionen Solución de problemas de trabajo con números Enfrentar retos Analiza, diagnóstica Explicar cosas Aclara asuntos Proceso lógico	TOMAR RIESGOS Inventar soluciones Prever solución Varias tareas a la vez Hacer cambios Experimentar Saber vende ideas Desarrollar nuevas cosas Diseñar Gustar del espacio Jugar tener visión a futuro Sentir emoción
VERDE	ROJO
Construir cosas Sentirte controlado Tener lugar Ordenado Trabajo de papeleo Establecer orden Planeación de actividades Gusto por lo estable Hacer las cosas a tiempo Atención al detalle Tareas estructuradas Proporcionar ayuda Administrar	Me comunico bien Expreso mis ideas Relaciones sociales Enseño, capacito Trabajo con la gente Soy parte de un equipo Integro equipos de trabajo Ayudo a la gente Me expreso por escrito Animo a los demás Sé aconsejar



Superior Izquierdo

Superior Derecho

Pensadores, se Basan en los Hechos

- Pensamiento Analítico
- Habilidad de Lenguaje
- Resolución de Problemas
- Aspectos de Finanzas

Innovadores con Mente Abierta

- Conceptuar
- Integrar
- Innovar
- Aspectos Creativos

Son los Organizadores, los que Controlan

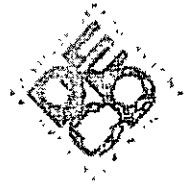
- Ser Administrativo
- Implementar
- Planear
- Organizar

Son las Personas de Sentimientos

- Expresar Ideas Fácilmente
- Escribir con Fluidéz
- Aspectos Interpersonales
- Enseñar Aprender

Inferior Izquierdo

Inferior Derecho



Pruebas anatómicas y fisiológicas demuestran que pensar y sentir, es decir, el cerebro racional y emocional, forman una unidad inseparable. Para poder comprender e interpretar nuestro entorno necesitamos ambas cosas: la inteligencia racional y panificadora el mundo de las emociones que suele actuar de un modo más bien espontáneo. Sólo la coordinación de la capacidad de sentir y la capacidad de pensar otorga al ser humano su amplio abanico de posibilidades de expresión.

¿Para qué necesitamos las emociones?

Las emociones son respuestas complejas que nos ayudan:

- a reaccionar con rapidez ante los acontecimientos inesperados
- a tomar decisiones con prontitud y seguridad y
- a comunicarnos de manera no verbal con otras personas

La falta del componente emocional en los juicios que emitimos ante las diversas situaciones de la vida, nos lleva a decisiones incorrectas por la carencia de valoración y de sentido común que aportan las emociones.

Con la ayuda de las cinco emociones básicas: Alegría, Tristeza, Ira, temor y rechazo, y de sus combinaciones, el cerebro emocional esta en posibilidades de hacer una rápida valoración de las situaciones inesperadas a partir de unos pocos fragmentos de información. Cuanto más variadas son las posibilidades de elección, menos nos ayuda por sí sola la lógica formal.

A menudo nos pasa que una sensación en el estómago o una voz interior nos ayudan más a tomar la mejor decisión que todas las reflexiones racionales que podamos hacer.

Damasio denomina "indicadores somáticos", positivos o negativos, a las señales del cerebro emocional que acompañan a las emociones y se registran en forma de sensaciones corporales; estas identifican de manera automática los elementos del escenario que son relevantes para nosotros personalmente.

La ausencia de la EQ (inteligencia emocional) hace que una persona buena en IQ (inteligencia intelectual) no tenga éxito.



La mayor parte de los fracasos en las compañías se deben a los arreglos interpersonales: malas relaciones laborales y dictatoriales, autoritarismo, exceso de ambición. Lo mismo sucede en las familias, en las escuelas, en la comunidad, etc. Se requiere de personas que sepan relacionarse en forma efectiva.

El famoso IQ interviene en un 20% en el éxito, el 80% al EQ.



Intelectual (piensa)

Desde la cabeza

Acumula datos

Dirigida por la razón

Reflexiona

Palabras y cifras

Fría

Distante

Emocional (siente)

Desde el corazón

Encuentra nuevas ideas

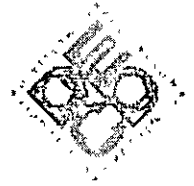
Orientada a los Sentimientos

Siente

Personas y situaciones

Cálida

Integrada



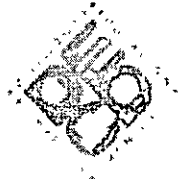
7.2.3 La conducta Humana



Durante la segunda mitad del siglo XX, se suscitó un interés sin precedentes en el bienestar de los hijos y los padres han reconocido que las interacciones diarias pueden ejercer una influencia profunda en su vida. La mayoría busca ofrecerles oportunidades de enriquecimiento, suponiendo que el hecho de hacerlos más inteligentes hará que tengan más probabilidades de éxito.

En estudios recientes, se indica que la tarea orientada a volver más inteligentes a los niños ha obtenido resultados sin precedentes o por lo menos se desempeñan mejor en los test de CI estandarizados. De acuerdo con James R. Flynn, un académico en filosofía política de la Universidad de Otago, Nueva Zelandia, el CI ha aumentado veinte puntos desde que fue medido por primera vez a principios de este Siglo.

Sin embargo, y en forma paradójica, mientras que cada generación de niños parece volverse más inteligente, sus capacidades emocionales y sociales disminuyen vertiginosamente. Si medimos el CE por medio de la Salud Mental y Estadísticas sociológicas, se pueden observar de muchas maneras que los niños y adolescentes de hoy están peor que los de las generaciones anteriores. Así, por ejemplo, Martín Seligman en su libro "El niño optimista", describe a la depresión como una epidemia que ha aumentado casi diez veces entre los niños y adolescentes en los últimos cincuenta años y que se está produciendo ahora a edades más tempranas.



En general, durante la mayor parte de este siglo, los científicos han rendido pleitesía al hardware del cerebro y al software de la mente, los desordenados atributos del corazón han sido relegados a los poetas. Sin embargo, es posible que la teoría cognoscitiva no pueda explicar las interrogantes que nos intrigan:

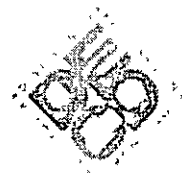
- ¿Por qué algunas personas simplemente parecen tener un talento especial para vivir bien?
- ¿Por qué el alumno más listo de la clase probablemente no terminará siendo el mejor profesional?
- ¿Por qué algunas personas nos caen bien a primera vista en tanto que desconfiamos de otras?
- ¿Por qué algunas personas siguen mostrándose optimistas cuando afrontan problemas que hundirán a unas personas menos animosas?

En pocas palabras, ¿qué cualidades de la mente o el espíritu determinan el éxito?

Hoy en día los investigadores tienden a aceptar que el CI cuneta cerca del 20%, el resto depende de múltiples factores, entre lo que se incluyen los relacionados con la inteligencia emocional:

Reconocer las propias emociones. Poder hacer una apreciación y dar nombre a las propias emociones es uno de los sillares de la inteligencia emocional, en el que se fundamentan la mayoría de las otras cualidades emocionales. Solo quien sabe por qué se siente como se siente puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.

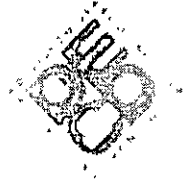
Saber manejar las propias emociones. Emociones como el miedo, la ira o la tristeza son mecanismos de supervivencia que forman parte de nuestro bagaje básico emocional. No podemos elegir nuestras emociones. No se pueden simplemente desconectar o evitar. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de comportamiento congénito primario, como el deseo o la lucha por formas de comportamiento aprendidas civilizadas como el flirteo o la ironía. Lo que hagamos con nuestras emociones, el hecho de manejarlas de forma inteligente, depende de la inteligencia emocional.



- Utilizar el potencial existente. " Un 10 por 100 de inspiración, un 90 por 100 de esfuerzo", esta sentencia popular da en el clavo: un elevado cociente intelectual, por sí solo no nos convierte ni en el primero de la clase, ni en el Premio Nobel. Los verdaderos buenos resultados requieren cualidades como la perseverancia, disfrutar aprendiendo, tener confianza en uno mismo y ser capaz de sobreponerse a las derrotas.
- Saber ponerse en el lugar de los demás. Los estudios sobre la comunicación parten de la base de que alrededor del 90 por 100 de la comunicación emocional se produce sin palabras. La empatía ante otras personas requiere la predisposición a admitir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz también de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.
- Crear relaciones sociales. En todo contacto con otras personas entran en juego las capacidades sociales: en el trato con los clientes, en la discusión con la pareja, en las relaciones padres e hijos. Que tengamos un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de nuestra capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir los estados de ánimo del interlocutor.

Como se observa la Inteligencia Emocional plantea un nuevo paradigma:

Nos obliga a armonizar
Cabeza y corazón.
Inteligencia Académica e Inteligencia Emocional



El antiguo PARADIGMA:

Sostenía un ideal de RAZÓN

Liberado de la Tensión Emocional.

Esto lo sintetiza el Dr. Damasio, Neurólogo de la Universidad de Iowa:

"El cerebro emocional esta tan comprometido en el razonamiento como lo esta el cerebro pensante. En cierto sentido tenemos dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: LA RACIONAL Y LA EMOCIONAL. Nuestro desempeño en esta vida esta determinada por ambas. NO ES SOLO EL COCIENTE INTELECTUAL SINO TAMBIÉN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

En efecto el INTELLECTO no puede operar de manera optima sin la I. E. Cuando estos socios interactúan positivamente la inteligencia emocional aumenta lo mismo que la capacidad intelectual.

Lo anterior invierte la antigua TENSIÓN ENTRE RAZÓN Y SENTIMIENTO no se trata de suprimir la emoción y colocar en su lugar la RAZÓN, como afirmaba ERASMO, si no encontrar el equilibrio inteligente entre ambas.



Que trabajo me
cuesta sonreír pero
que le puedo hacer



7.2.4 Aprendizaje Social y Emocional

La vida emocional es un ámbito que, al igual que la matemática y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades. Como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso de las gratificaciones, regular el humor y evitar que sus trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y mantener la esperanza en situaciones difíciles o imprescindibles.

El aprendizaje social y emocional se puede dar:

Pongan atención
chiquillos y chiquillas



PRIMERO

Reconocer emociones en los demás: la empatía es una habilidad fundamental. Quienes la tienen están mucho mejor adaptados a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como enseñanza, ventas y administración.



SEGUNDO

Manejar las relaciones: el arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales.

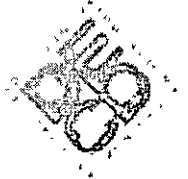
Conócete a ti mismo

A primera vista, podría parecer que nuestros sentimientos son evidentes. Sin embargo, a menudo ellos se esconden de nosotros. La auto-conciencia emocional es un estado neutral que le sigue a la auto-evaluación, incluso durante las emociones intensas.

Mayer lo denomina estar "consciente de nuestro humor y de nuestros pensamientos sobre ese humor". Para fines prácticos, reconocer un humor desagradable es sentir el deseo de superarlo. Este reconocimiento se distingue de los esfuerzos que hacemos para no actuar movidos por un impulso emocional.

La gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones:

- Consciente de sí mismo: consciente de su humor en el momento en que los tiene, estas personas poseen cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad: es independiente y está segura de sus propios límites, posee una buena salud psicológica y suele tener una visión positiva de la vida. Cuando se ponen de mal humor, no reflexionan ni se obsesionan al respecto, y son capaces de superarlo enseguida.
- Sumergido: personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las dominara. No están muy conscientes de sus sentimientos, por lo que quedan sujetos a ellos, en lugar de tener cierta perspectiva. Hacen poco por tratar de librarse del mal humor; se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.
- Aceptador: aunque suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencias a aceptar su humor, y no tratan de cambiarlo. Existen dos tipos de aceptador: el que suele estar de muy buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y el que a pesar de la claridad que tienen



con respecto a su talante, es susceptible respecto al mal humor, pero lo aceptan sin hacer nada para cambiarlo.

Cuando nos volvemos conscientes de los sentimientos, los podemos evaluar, por lo que la autoconciencia es la base para el manejo de las emociones y para ser capaz de sacudirse un mal humor.





BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Cooper Robert, Sawat Ayman. La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1998.

- ❖ Goleman Daniel. Inteligencia Emocional. Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina, 1995.

- ❖ Martín Doris, Boeck Karin. Qué es Inteligencia Emocional. Editorial EDAF. Madrid, España, 1997.

- ❖ Ryback David. Trabaje con su Inteligencia Emocional. Editorial EDAF. Madrid, España, 1998.

- ❖ Shapiro Lawrence. La Inteligencia Emocional en los niños. Vergara Editor. S.A. Buenos Aires, Argentina, 1997.

- ❖ Simmons Steve, Simmons John. Como medir la Inteligencia Emocional. Editorial EDAF. Madrid España. 1998.



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA**

**DIPLOMADO "LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN"**

**COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE I)**

**TEMA
COACHING**

**EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 06 DE OCTUBRE DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE I)

COACHING

M.A.O María Estela Romero García
Lic. José Antonio Pérez López

Septiembre 2007

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO 5

7.3. DESARROLLO DE HABILIDADES DE COACHING 7

7.3.1. ¿QUÉ ES EL COACHING? 11

7.3.2. COMUNICACIÓN ASERTIVA 16

7.3.3. HERRAMIENTAS DE COACHING 31

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan cambiante, el ser humano requiere contar con herramientas que le permitan desarrollarse dentro y fuera de su entorno organizacional, ya que en todo momento se está relacionando interpersonalmente, y de esto dependerá el éxito de sus metas propuestas.

Por lo anterior, se presenta una estrategia interdisciplinaria para impulsar y destrabar procesos de cambio y crecimiento en las Organizaciones como lo es el *Coaching Cognoscitivo Profesional*, que proporciona una poderosa y privilegiada perspectiva del ser humano y de los fenómenos inherentes a su interrelación, a través del desarrollo de competencias en cuatro dominios fundamentales de observación, y del diseño de estrategias consistentes con los objetivos de la Empresa.

Competitividad
Gerencial en las
Empresas
Constructoras

(Parte I)

Coaching

*MÓDULO
VII*

Objetivo
General

Proporcionar una
estrategia que apoye
a los directivos a
realizar sus procesos
de cambio
organizacionales.

OBJETIVOS PARTICULARES

Que el participante:

- Se transforme en un Observador de sí mismo y de otros observadores en el desempeño profesional.
- Adquiera las distinciones lingüísticas que le permitan observar la acción humana e impulsar la productividad.
- Aprenda a ayudar a construir diferentes interpretaciones de los problemas de trabajo y de los fenómenos humanos.
- Identifique y Procese constructivamente los bloqueos y resistencias que obstaculizan el desempeño.
- Apoye a su cliente en el diseño de acciones que incrementen su efectividad y eficiencia.

7.3. DESARROLLO DE HABILIDADES DE CHOACHING

7.3.1 ¿Qué es el Coaching?

Es una estrategia interdisciplinaria para impulsar y destrabar procesos de cambio y crecimiento en las Organizaciones. Es una interpretación del fenómeno humano que cambia el centro de atención de lo observado, al que observa, es decir, que centra las posibilidades de cambio, de mejora y de superación, más en la actitud y perspectiva que se tome del problema, que de el problema en sí mismo.

Es una propuesta basada en modelos cognitivos y psicocorporales así como filosóficos, que nos sitúa como observadores de los observadores que somos. El Coach por lo tanto, se convierte en un apoyo para que la persona (el cliente) clarifique desde que perspectiva observa, y por qué ve las cosas (los problemas) como los ve. Así mismo, le ayuda a comprender cómo sus interpretaciones determinan en gran medida sus acciones.

El Coaching Cognoscitivo Profesional proporciona una poderosa y privilegiada perspectiva del ser humano y de los fenómenos inherentes a su interrelación, a través del desarrollo de competencias en cuatro dominios fundamentales de observación, y del diseño de estrategias consistentes con los objetivos de la Empresa.

Desde este modelo, la función principal y distintiva del Coach, es la de ayudar a su Cliente a encontrar aquellas interpretaciones (perspectivas), de los retos y problemas organizacionales que mejores oportunidades les ofrezcan. Por lo tanto, el trabajo clave del Coach es enseñar a su colaborador cómo abrirse posibilidades de acción, desbloquear procesos, y así incrementar su efectividad personal y profesional.

El Coach opera siempre en un espacio de confianza, apertura y respeto absoluto. Desde este espacio establece un vínculo con su cliente, escucha sus inquietudes, reconoce su legitimidad y lo apoya en sus esfuerzos por superar sus problemas.

La práctica del Coaching Cognoscitivo Profesional, permite al “coacheado” observarse así mismo como persona, identificar las áreas de oportunidad y limitaciones propias, y así impulsar su desarrollo personal, mas allá de sus propias posibilidades, sin un apoyo externo.

En el fondo representa una alternativa profunda y constructiva para reinventarnos a nosotros mismos, a nuestras relaciones y nuestras prácticas empresariales.

DISTINGUIENDO EL ROL DEL COACH

LIDER

DESARROLLA Y PLANTEA
UNA VISIÓN.

SATISFACE INTERESES DE LA
ORGANIZACIÓN Y GRUPO.

GENERA ESTADOS DE ÁNIMO
PARA LOGRAR METAS.

POSEE AUTORIDAD FORMAL
Y / O INFORMAL.

GERENTE

TIENE AUTORIDAD FORMAL.

SUPERVISA Y EXIGE RESULTADOS.

SE APEGA A LA NORMATIVIDAD
Y ESTÁNDARES.

DA ÓRDENES.

COACH

APOYAR A LOGRAR LA VISIÓN.

SATISFACE LAS NECESIDADES
DEL COACHEADO.

EXPANDIR LAS POSIBILIDADES
INDIVIDUALES.

BUSCA QUE EL LÍDER Y EQUIPO
OBSERVEN Y DISTINGAN
PUNTOS CIEGOS.

COACH

EL COACHING NO PUEDE SER
IMPUESTO A NADIE (CONFIANZA).

NO SUPERVISA.

APOYA EN LA IDENTIFICACIÓN
DE DESVIACIONES.

COADYUVA A ENCONTRAR
ALTERNATIVAS Y CAUCES
DE ACCIÓN.

Análisis de expectativas

1°- ¿Qué esperas de un curso de Coaching?

2°- ¿Cómo se relaciona el Coaching con tu trabajo?

3°- Cita algunas situaciones en que piensas que puedes aplicarlo.

Qué Tipo de Observador Soy

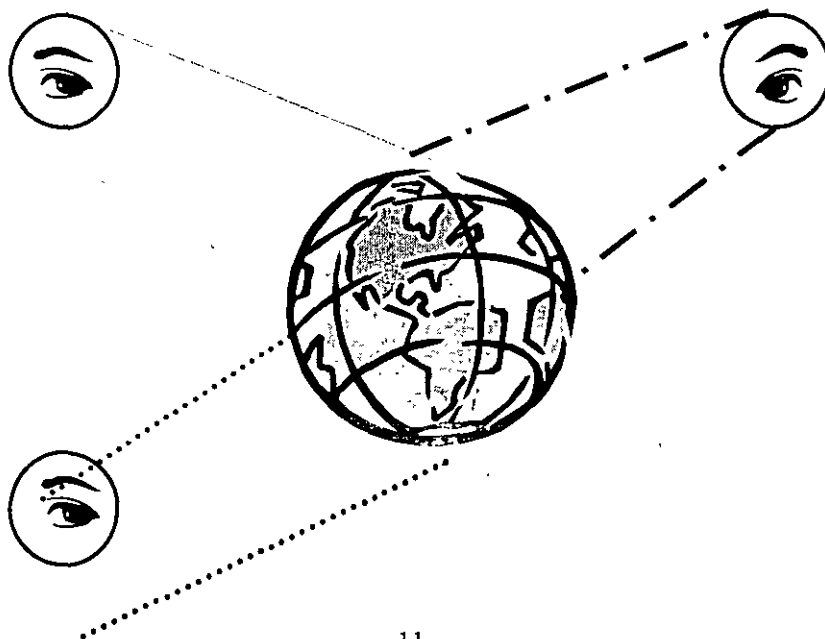
Cómo Observamos El Mundo

Dadas nuestras limitaciones de percepción y cognitivas, resulta claro que no podemos tener un conocimiento preciso y absoluto de lo que pasa en el mundo. No podemos decir con exactitud cómo son las cosas y las personas. Aunque los sentidos no nos proporcionan una fiel representación de cómo son las cosas, tendemos a creer que las cosas son más como las vemos, que como son en realidad.

Vivimos en mundos interpretativos: Como vemos y apreciamos la vida, es sólo nuestra muy particular forma de interpretarla. Construimos mapas internos para representarnos el mundo exterior.

Por lo tanto, si nuestras ideas y puntos de vista, siempre son interpretaciones sobre el mundo. Se deduce que nadie puede tener un conocimiento total y absoluto de lo que son las cosas, esto es, nadie posee ni puede poseer la Verdad.

SOMOS OBSERVADORES DEL MUNDO



Las personas nos dedicamos a construir interpretaciones todo el tiempo, sobre todo lo que pasa y nos pasa; sin embargo, no todas las Interpretaciones son iguales. Su diferencia cualitativa más importante radica en la capacidad que tienen para expandir o cerrar posibilidades de acción.

“LA VERDAD ES DIFERENTE DE LO VERDADERO”

Cada interpretación ofrece diferentes posibilidades: lo que no se puede resolver desde una interpretación, desde otra sí es posible. Por consiguiente, dependiendo del tipo de interpretaciones que construyamos, tendremos más o menos posibilidades para transformarnos a nosotros, y al mundo en que vivimos.

La capacidad de cambio y transformación está asociada directamente a las interpretaciones que hacemos. Por lo tanto nuestro trabajo como coaches, como personas y como sociedad, es construir aquellas interpretaciones sobre la vida, los problemas y las oportunidades, que más posibilidades nos abran para cambiar y vivir mejor.

Dado que todos somos distintos y especiales, cada persona es un Observador diferente, alguien que observa al mundo de una manera muy particular y esto determina su cosmovisión.

Por lo tanto necesito preguntarme:

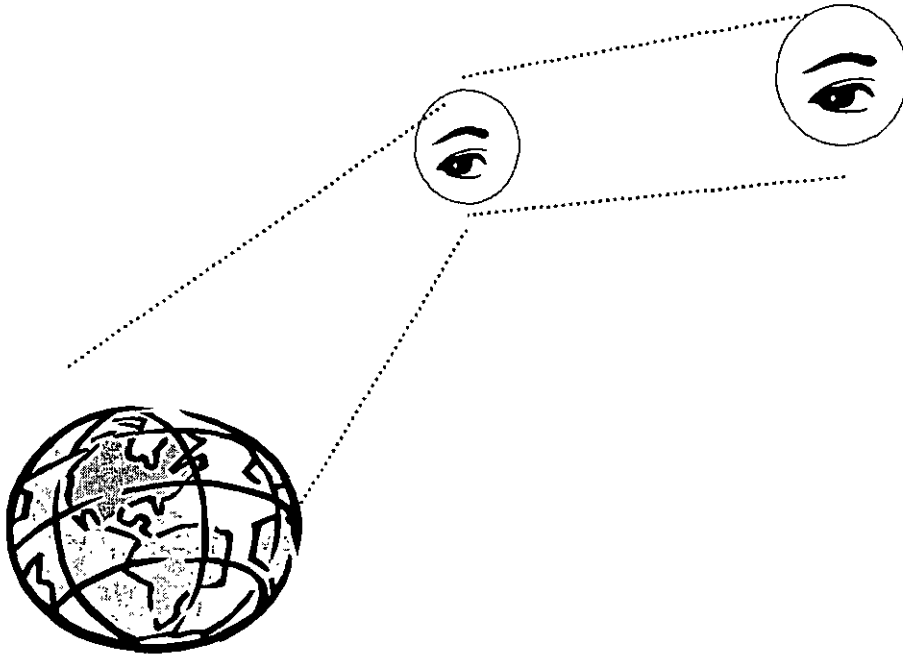
¿Qué tipo de observador soy, que veo la vida como la veo?

¿Qué tipo de observador soy, que en ocasiones me siento decepcionado y resignado a vivir de cierta manera y aparentemente sin alternativas?

¿Es la vida así? o ¿Soy yo el que la aprecia así?

Quizás, si cambio mi manera de observar la vida y lo que me pasa, pueda tener otras respuestas, otras soluciones y de esta manera generarme nuevas posibilidades de acción.

OBSERVANDO AL OBSERVADOR



Necesitamos “observar” nuestras Interpretaciones y cómo estas nos abren o cierran posibilidades de acción. Es muy diferente decir:

Esta es la única alternativa... a decir Esta es la única alternativa que veo desde esta perspectiva

¡Con esta gente no se puede trabajar! a decir De la manera que he intentado trabajar con ellos no he podido lograrlo

El es un incapaz... a decir Mi experiencia es que en esto, él no ha dado resultados

Si cambiamos nuestras verbalizaciones tendremos otra perspectiva, y por lo tanto, otras posibilidades de acción.

Las Distinciones

Distinciones: elementos lingüísticos que nos permiten observar, identificar, algo dentro de un contexto.

Un astrónomo puede observar e identificar lo que ve en el cosmos porque tiene Distinciones de Astronomía. Un catador de vino puede apreciar diferentes características en un vino, pues posee Distinciones de Enología y Vinicultura.

Lo que podemos observar en un ámbito determinado, está en función de las Distinciones que poseemos. No es posible observar algo si no tenemos Distinciones. En este marco conceptual a los conocimientos y conceptos les llamamos Distinciones.

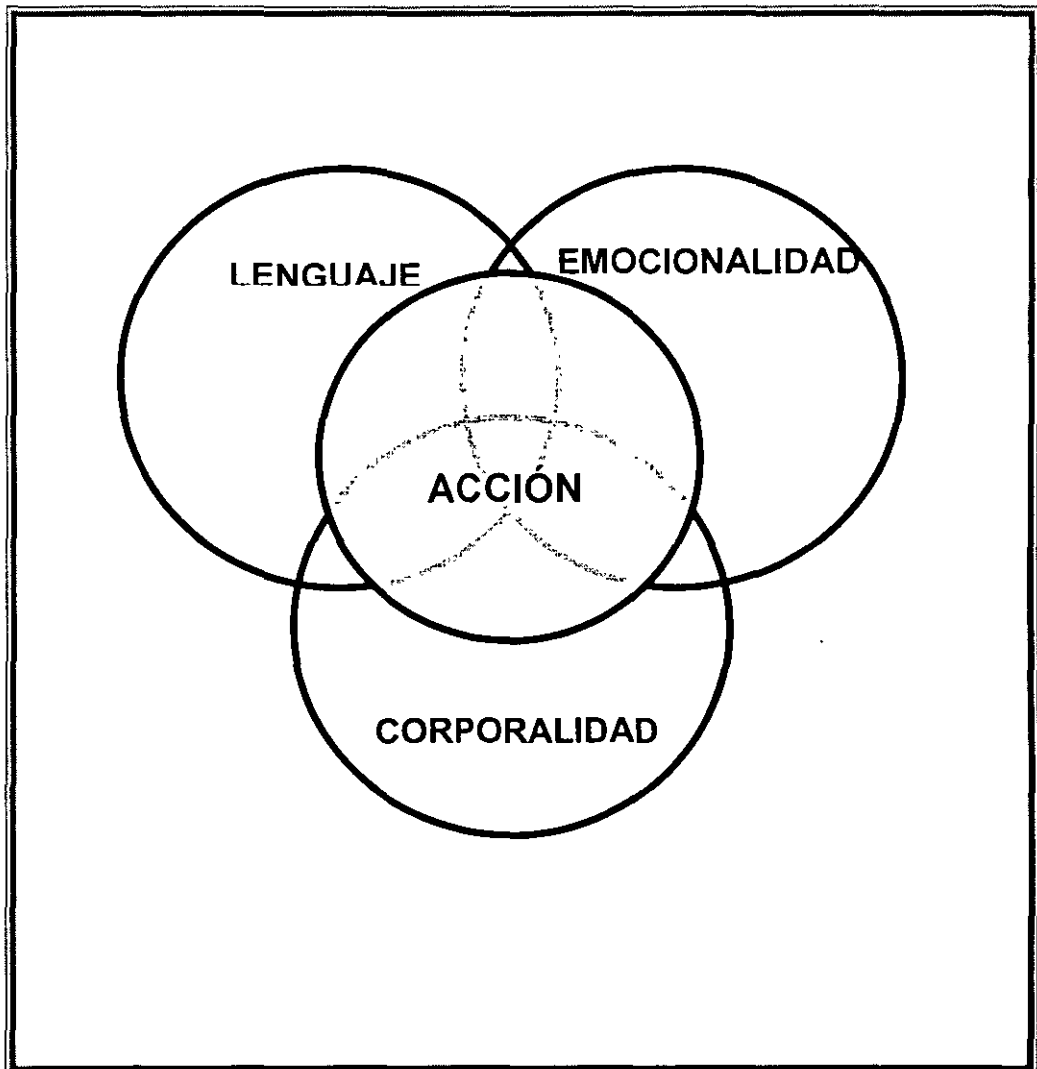
De esta manera el tipo de Observador que soy, está determinado por las Distinciones que tengo. Aquí cabe preguntarse: dado el observador que soy ¿qué es lo que puedo observar desde mis Distinciones?

Aprender y hacer distinciones nos permite “ver” aspectos de la vida, que antes no podíamos observar, y en consecuencia, sobre los que no podíamos actuar.

De todo lo anterior, concluimos que nuestro objetivo en este entrenamiento será:

Convertirnos en Observadores que puedan “**ver**” y considerar otras formas de actuar, a partir de la adquisición y el manejo de nuevas Distinciones.

ÁMBITOS DE OBSERVACIÓN DEL SER HUMANO



Coherencia Entre Emocionalidad, Lenguaje Y Cuerpo

Cada uno de estos ámbitos posee características particulares y definidas, y pueden observarse de manera independiente. No obstante existen relaciones estrechas entre ellos. Los diferentes ámbitos establecen relaciones de coherencia entre sí. El cambiar o afectar uno de ellos necesariamente tiene una repercusión en los otros. Lenguaje, Corporalidad y Emocionalidad se manifiestan continuamente de manera congruente y se influyen mutuamente.

7.3.2 Comunicación asertiva

El lenguaje humano

El lenguaje es un sistema de signos compartidos, (sonidos, gestos, trazos, señales etc.), que utiliza un grupo para designar objetos, acciones, o acontecimientos. El Lenguaje siempre se da en un dominio consensual. Sin consenso sencillamente no hay Lenguaje. El Lenguaje es un fenómeno social.

No obstante la naturaleza social del Lenguaje, este solo es posible si nuestra condición biológica lo permite. Poder hablar y escuchar requiere un sistema nervioso especializado, así como órganos de locución y escucha en buenas condiciones.

Somos seres lingüísticos, vivimos en el Lenguaje. A nada nos podemos referir, si no es desde el Lenguaje. Compartir ideas, inquietudes y sentimientos se realiza en el Lenguaje en cualquiera de sus formas. No hay lugar fuera del Lenguaje desde el cual podamos observarnos. Todo lo que convenimos –en la sociedad humana- que existe, tiene un nombre.

El Lenguaje es el gran Coordinador de las coordinaciones humanas. Toda coordinación de acciones del hombre (empresas, matrimonio, sociedad, instituciones costumbres etc.), se realiza a partir del Lenguaje. No hay coordinación humana posible sin el Lenguaje.

Una característica importante del Lenguaje humano, es que es recursivo: Podemos hablar sobre nuestra habla, sobre nuestras distinciones lingüísticas, sobre nuestro lenguaje y operar desde el.

El Lenguaje no solo es descriptivo, también es generativo. No solo sirve para describir lo que sucede en el mundo. El Lenguaje además genera cambio, genera realidad. Transformamos nuestro entorno a través del Lenguaje.

Nuestra identidad se define en términos del "relato", la narración que hacemos de nosotros. Cuando cambiamos, también cambiamos el "relato" de nosotros. Las instituciones son la narrativa que hacemos de ellas.

Podríamos afirmar que la cultura es el trasfondo compartido de un grupo, para entender y dar sentido, para vivir y convivir, trascender, coordinar acciones. Este trasfondo se comparte por medio del Lenguaje, en cualquiera de sus manifestaciones, pero siempre desde ahí. El Lenguaje es la cultura.

Hoja de Registro de Aprendizaje



1° Aprendizajes relevantes obtenidos es esta sección: De qué me doy cuenta.

2° ¿En qué situaciones del trabajo puedo aplicar lo aprendido aquí?

3° De lo estudiado en esta sección, en qué aspectos necesito profundizar y/o desarrollar más habilidad:

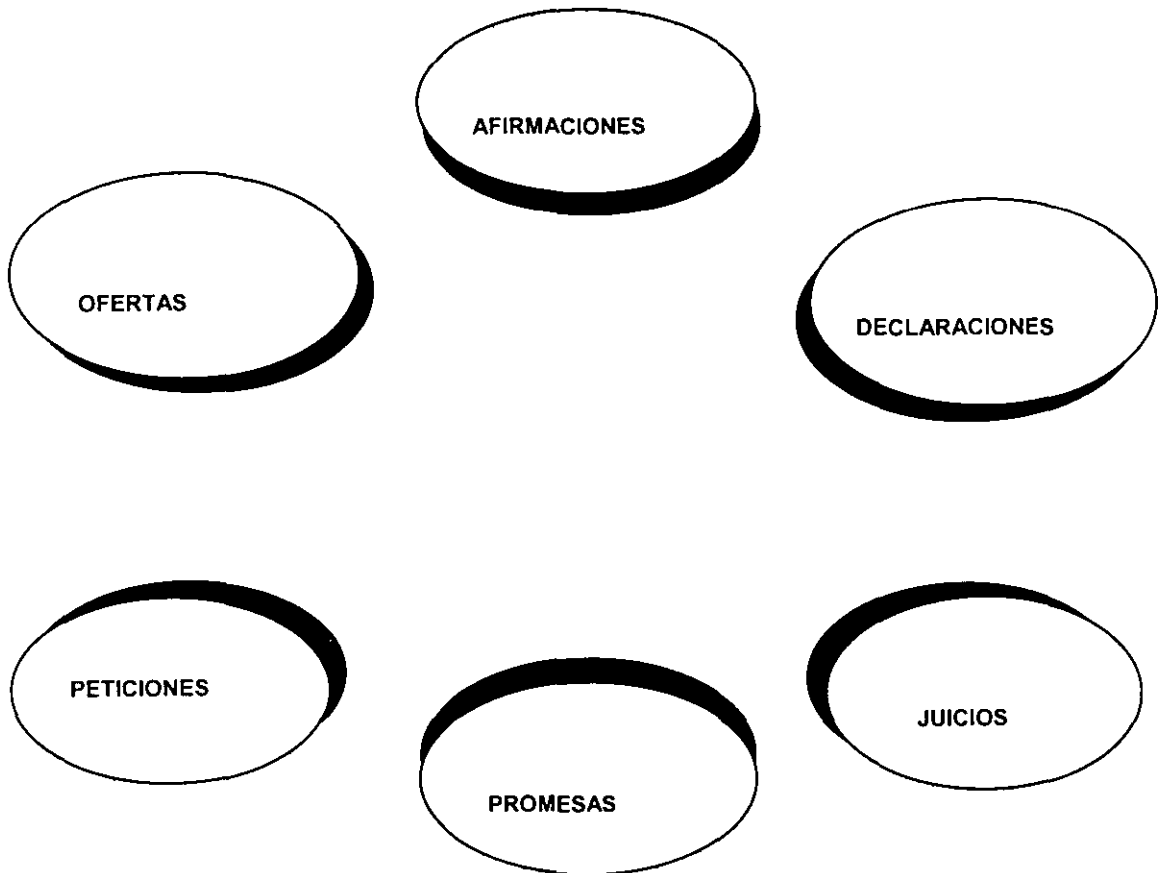
La concepción tradicional de Lenguaje se refiere a que éste simplemente describe la realidad, describe el estado de las cosas y lo que nos sucede. Esta concepción atribuye un papel pasivo al Lenguaje.

Para el filósofo del lenguaje Ludwig Wittgenstein, cuando decimos algo, además de describir al mundo también actuamos, realizamos acciones a través del Lenguaje.

Posteriormente J.L. Austin destaca la naturaleza activa y ejecutante del Lenguaje (verbal y no verbal).

John Searle fue el primero en proponer una taxonomía universal de los "actos del habla". A estos actos les llamaremos Actos Lingüísticos. En todos los idiomas existen estas acciones lingüísticas universales. La presente taxonomía es una elaboración a partir de la propuesta de Searle.

PRINCIPALES ACTOS LINGÜÍSTICOS BÁSICOS

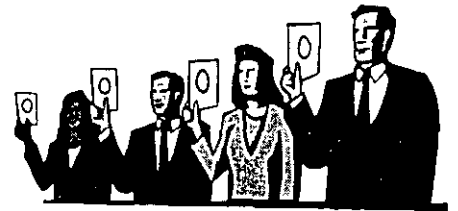


LAS AFIRMACIONES



- ◆ Son **descripciones** de lo que nos rodea. Es el lenguaje que nos sirve para hablar de lo que hay en el mundo.
- ◆ Se refieren al ámbito de los hechos, de lo concreto, de lo mensurable.
- ◆ Se basan en la capacidad común de observación, en un espacio de distinciones compartidas.
- ◆ Pueden ser **verdaderas o falsas**.
- ◆ Requieren de pruebas, evidencias y/o testigos.
- ◆ Compromiso social: la **Veracidad** de nuestras afirmaciones.

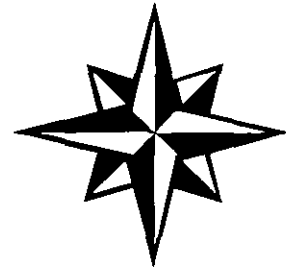
LAS DECLARACIONES



- ◆ Nos permiten **generar una realidad diferente**, que no existía antes de nuestra Declaración.
- ◆ Orientadas al futuro, a modificarlo.
- ◆ Después de una Declaración las cosas dejan de ser como eran antes.
- ◆ Están directamente relacionadas con el **poder** de la palabra.
- ◆ Se requiere la Declaración y la **capacidad de hacerla cumplir (poder)**.
- ◆ Las Declaraciones pueden ser **válidas o inválidas**.

- ◆ Para ser válidas requieren de **autoridad conferida** (juez, árbitro, maestro etc.). A excepción de lo referente al ámbito de los derechos personales y la dignidad personal.
- ◆ Compromiso social: Capacidad de hacerlas cumplir.

LOS JUICIOS



- Como toda Declaración generan una nueva realidad, los Juicios anteceden a la realidad.
- La realidad que genera los juicios consiste en las interpretaciones (subjetivas) que hacemos de las cosas.
- Los Juicios operan como brújulas que nos dan **orientación y dirección** en la vida.
- Los Juicios son el núcleo de la identidad de las personas y de las organizaciones.
- El ser humano es una máquina incesante de producir Juicios (de todo y para todo).
- Emitimos Juicios porque el futuro nos inquieta.

- El Juicio siempre vive en quien lo formula. No existen independientemente de quien los formula. No obstante, puede haber juicios personales basados en juicios sociales.
- Los Juicios pueden ser **fundados o infundados**.
- Compromiso social: **Fundarlos**: con hechos, evidencia. (afirmaciones).
- Los Juicios y su relación con:
 - Pasado: Suponen algún tipo de experiencia previa.
 - Presente: Nos hablan del estatus que para nosotros tienen las personas y las cosas hoy.
 - Futuro: Nos permiten anticipar el futuro.
- Debemos **revisar sus fundamentos** continuamente (“Lo que era lo que era, ya no es lo que era”). Cuando hacemos planeación estratégica necesitamos revisar la temporalidad de nuestros Juicios.
- En algunos casos se requiere de **autoridad otorgada** para enjuiciar, juez, experto, maestro evaluando, etc.

Hoja de registro: DISTINCIONES LINGÜÍSTICAS

Anota a continuación algunos ejemplos de las distinciones que escuches durante el ejercicio.

Afirmaciones

Declaraciones

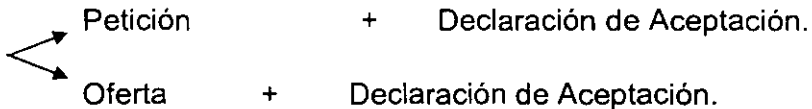
Juicios

LAS PROMESAS

- ▶ Nos permiten coordinar acciones con otras personas y por lo tanto realizar cosas diferentes, con el apoyo de los demás. Ejemplos de estas son:

Convenios, contratos, acuerdos, pactos, etc.

- ▶ Su importancia clave radica en que **incrementan nuestra capacidad de acción**.
- ▶ A través de Promesas **comprometemos a otros** a ejecutar alguna acción en el futuro.
- ▶ Nos permiten planear y esperar el cumplimiento del acuerdo.

- ▶ Promesas 
 - Petición + Declaración de Aceptación.
 - Oferta + Declaración de Aceptación.

- ▶ Los procesos involucrados en las Promesas son dos:

- Hacer la Promesa (plantearla).
- Hacerla cumplir.

- ▶ Cuando estructuramos promesas, ambas partes tenemos que considerar:

- La sinceridad
- La competencia (capacidad de cumplirla).
- La confiabilidad (confianza en que se cumpla).

- ▶ Compromiso social: **cumplir y hacer cumplir** las Promesas.
- ▶ El **incumplimiento** de la Promesa por alguna de las partes puede dar lugar a un **reclamo** (formal o informal).

- ▶ Problemas relacionados con las Promesas:
 - Dificultades para pedir.
 - Dificultad para hacer Ofertas
 - Hacer Peticiones y Ofertas que no son escuchadas como tales.
 - Dificultad para aceptar Ofertas o rehusar Peticiones.
 - Ambigüedad en la acción y/o condiciones de satisfacción.
 - No especificar el tiempo.

LAS PETICIONES



- ▶ Las Peticiones sirven para **obtener** lo que quiero del mundo. Al pedir puedo hacer que algo pase.
- ▶ Incrementan nuestra **capacidad de logro**.
- ▶ Responden al imperativo de **hacernos cargo de nuestras necesidades**.
- ▶ Condiciones para hacer Peticiones:

Acción específica requerida.

Decir exactamente lo que quiero que se haga en términos de conducta, de acciones.

Condiciones de satisfacción.

Son las especificaciones: cantidad, calidad, estándares, requerimientos etc.

Establecer tiempo definido.

El tiempo o momento en que se requiere lo pedido.

- ▶ Las preguntas son un tipo de Petición.
- ▶ Es necesario reconocer la legitimidad de la no aceptación de algunas de nuestras peticiones.

LAS OFERTAS



- ▶ Las Ofertas son **Promesas condicionadas** a la aceptación del otro.

- ▶ Están relacionadas con la **necesidad del otro** y con lo que yo puedo hacer para apoyar.

- ▶ Aunque fundamentalmente la oferta es un ofrecimiento, puede además incluir la obtención de algo en reciprocidad.

- ▶ Es importante especificar exactamente en qué consiste mi ofrecimiento (cuánto, cuándo, cómo, dónde etc.)

- ▶ Mientras no sea aceptada la Oferta no hemos generado ningún compromiso.

- ▶ Compromiso social: **cumplir**. Nuestra credibilidad e imagen social se deteriora si no respondemos al compromiso adquirido.

Hoja de trabajo: PETICIONES Y OFERTAS

- En el ámbito de tu trabajo, ¿qué peticiones necesitas hacer, y a quién, que te permitirán incrementar tu efectividad profesional?

- ¿Qué información necesitas obtener que te permita expandir tus posibilidades?

- ¿Qué ofertas puedes proponer a tu equipo de trabajo para que incremente su sinergia?

DOMINIO DE LA ACCIÓN

La acción como área de observación

No solo actuamos como somos, también **somos de acuerdo a como actuamos**. La ACCIÓN genera SER.

Tenemos que observar las acciones humanas para comprender como es la persona. **Las Acciones** generan formas de ser.

Nuestras acciones no solo revelan como somos, también **nos permiten transformarnos, cambiar**.

Acción humana y lenguaje

El lenguaje es acción. Como hemos establecido previamente, el Lenguaje no solo es descriptivo sino también es transformador del entorno y de la realidad. Este es el papel activo del Lenguaje: cuando hablamos, actuamos, ejecutamos acciones. Ejemplo: cuando doy órdenes, también estoy realizando el acto de ordenar.

La acción es lenguaje. Todos nuestros actos, todas nuestras acciones "dicen" algo de nosotros. Nuestra posición e identidad se definen en términos de las acciones que llevamos a cabo.

La Acción reflexiva es el acto de observar al Observador que somos. Esta Acción se realiza en y desde el Lenguaje. A través de la **acción reflexiva** ampliamos el espacio de posibilidades en el que actuamos y podemos buscar otras alternativas para lograr nuestras metas.

7.3.3 Herramientas de Coaching

Las acciones contingentes y las acciones recurrentes

Acción Contingente: Se presenta cuando no se poseen repertorios conductuales establecidos para actuar ante algo, cuando no existen hábitos, formas o costumbres específicas de reacción.

Acción Recurrente: Aquellas acciones establecidas y repetitivas creadas socialmente o personalmente para hacerse cargo de los Quiebres (prácticas sociales). Estas acciones fácilmente se tornan "transparentes", (la manera normal de actuar).

La distinción de transparencia

Transparencia: Son acciones no reflexivas, no deliberadas, en algunos casos estereotipadas. Son acciones que realizamos de manera prácticamente automática con un mínimo de atención y conciencia (Heidegger). Ocurre cuando vivimos en el mundo sin reflexionar continuamente sobre lo que estamos haciendo.

En la medida que somos más competentes en nuestras tareas podemos actuar más desde la Transparencia.

La distinción de quiebre

Quiebre es el rompimiento, la interrupción de la Transparencia. Cuando nos vemos obligados a reflexionar sobre lo que estamos haciendo, cuando pasa algo que irrumpe en el fluir cotidiano y que nos obliga a poner nuestra atención en ello. Puede generarse a partir de un evento, noticia, hecho, encuentro, cambio, suceso, etc.

Todo Quiebre implica un Juicio de que lo que está sucediendo o nos sucede, no es lo que esperábamos, no es lo que debería ser, algo que no corresponde a la expectativa de lo que sería normal esperar.

Los Quiebres existen en el Observador, no en el mundo. Se puede vivir en una situación por mucho tiempo y no experimentarla como un problema, hasta que tengo un Quiebre.

Orígenes de quiebre:

- Espontáneo: se genera a partir del devenir de la vida.
- Declarado: se genera a partir de la insatisfacción.

El aprovechamiento del Quiebre como una oportunidad de crecimiento y mejora depende de la manera como nos hacemos cargo de el.

Hoja de trabajo: Acción Humana



- Anota algunos de los quiebres que hayas experimentado hasta ahora en el curso: De qué te has dado cuenta.

Anota aquí los quiebres que en lo sucesivo experimentes en el resto del curso.

EMOCIONALIDAD HUMANA



Es posible observar la emocionalidad humana. Su importancia radica en que es a partir de ella, que se definen los espacios de posibilidades. La “realidad” observada depende del estado de ánimo desde el que se realiza la observación.

Según investigaciones de Izard, la emocionalidad humana tiene cuatro componentes principales: la expresión facial, la postura general del cuerpo, los ritmos viscerales y la experiencia subjetiva.

Para estudiar la emocionalidad humana la dividiremos en dos:

- Estados de Ánimo.
- Emociones.

Los estados de ánimo

- Viven en el trasfondo desde el que actuamos.
- A diferencia de las emociones es mayor su permanencia.
- Siempre nos encontramos en un estado de ánimo que generalmente no elegimos, ni controlamos.
- Los estados de ánimo definen el tipo de observador que somos, por lo tanto, definen cómo vemos al mundo y cómo vemos nuestro futuro.
- Los estados de ánimo definen el espacio de posibilidades que tenemos para cambiar y hacer las cosas diferentes.
- No sólo tenemos estados de ánimo, los estados de ánimo nos "tienen" a nosotros.

- Si cambiamos el observador de estados de ánimo que somos, abrimos posibilidades de acción y de cambio.
- Dominios complementarios de observación de los estados de ánimo:
 - FISIOLÓGIA, CORPORALIDAD, LENGUAJE Y LA ACCIÓN.

- Se encuentran estrechamente relacionadas con los Quiebres.
- En estas, el acontecimiento precede a la emoción. Algo sucede que me impacta y produce en mí determinada emoción ó emociones.
- Las emociones son menos duraderas que los estados de ánimo.
- Es posible identificar el evento desencadenante.
- El Quiebre determina un nuevo espacio de posibilidades.
- En las emociones el Quiebre genera una predisposición para la acción contingente.
- Una emoción puede convertirse en un estado de ánimo si permanece mucho tiempo, y/o se debe a un acontecimiento importante.

Los cuatro pares de emociones opuestas con su grado de intensidad creciente adaptados del modelo de Plutchik.



1 ^a)	2 ^a)	3 ^a)	4 ^a)
Furia	Éxtasis		
Irritación	Alegría	Comprensión	Pasmo(espanto)
Enojo	Felicidad	Aceptación	Asombro
Indignación	Placer	Compasión	Admiración
Enfado	Serenidad	Incorporación	Sorpresa
Molestia	Calma		
1b)	2b)	3b)	4b)
Terror	Aflicción	Repugnancia	Vigilancia (ilusión)
Pánico	Dolor	Disgusto	Anticipación
Miedo	Tristeza	Desagrado	Atención
Aprensiva	Melancolía	Aburrimiento	Disposición
d	Preocupación	Fastidio	
Timidez		Cansancio	

Juicio de facticidad y juicio de posibilidad

JUICIO DE FACTICIDAD: Todo aquello que es como es y no puede ser cambiado. Estamos hablando de cosas de "facto", hechos, lo que es incuestionable y no puede modificarse. Ejemplos: el pasado, que estamos en el año 2001, la finitud y limitaciones de nuestro cuerpo, las leyes físicas, etc. Todo esto pertenece al dominio de la Facticidad.

JUICIO DE POSIBILIDAD: Todo aquello que es posible cambiar, modificar, transformar, lo que puede mejorarse. Todo esto pertenece al dominio de lo posible.

CUATRO ESTADOS DE ÁNIMO BÁSICOS

Resentimiento	Resignación
Aceptación	Ambición

<p>EL RESENTIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra lo que no se puede cambiar. • Incapacidad para aceptar la facticidad, los hechos específicos. • Interpreta que somos víctimas de una acción injusta. • Por lo general parte de promesas y/o expectativas no cumplidas. • La venganza y las "agendas ocultas" son un producto habitual del resentimiento. • Cierra relaciones y posibilidades. 	<p style="text-align: center;">LA RESIGNACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio infundado de que algo no se puede cambiar. • Suele disfrazarse de "realismo". • No se acepta la posibilidad del cambio ("lo he intentado muchas veces"). • O bien, acepta la posibilidad del cambio pero nos juzgamos incompetentes. • Reconoce que las cosas podrían ser diferentes, pero no creemos que las cosas van a cambiar, "hagamos lo que hagamos".
<p style="text-align: center;">LA ACEPTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconciliación con la facticidad, se asumen los hechos, la realidad. • Permite modificar el futuro, abrir posibilidades y generar nuevas acciones. • Nos permite vivir en paz y previene el resentimiento de otros. • Explicita expectativas y construye nuevas promesas. 	<p style="text-align: center;">LA AMBICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica y abre espacios posibles de acción. • Juicios de facticidad se transforman en juicios de posibilidad. • Lo "inalcanzable" se transforma en posible. • Establece condiciones y relaciones para el logro de las metas. • Implica comprometerse con la meta, el aprendizaje y el desarrollo.

HOJA DE TRABAJO: Observando la Emocionalidad

1°- Emociones Observadas.

2°- Dominio Corporal.

Postura:

Expresiones Faciales:

Nivel de Energía:

3°- Juicios de facticidad que escuchaste en el relato.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade y asociados, S.C *Manual de coaching empresarial*. México 2006.

Rafael Echeverría *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones, S.A.

Drucker, Peter F. (1990), *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins, Nueva York. Echeverría, Rafael (1993), *El biñho de Miiierz a*, Dolmen Ediciones, Santiago

Maturana, Humberto (1970), «*Neurophysiology of Cognition*», En P. Garvin (Ed.) (1970), *Cognition: A Multiple View*, Spartan Books, Nueva York.

Maturana, Humberto (1990), *Biología de la cognición y epistemología*, Ediciones de la Universidad de la Frontera, Temuco.

Maturana, Humberto (1992), *El sentido de lo humano*, Hachette, Santiago de Chile

Maturana, Humberto y Francisco Varela (1972), *De máquinas y seres vivos*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

Maturana, Humberto y Francisco Varela (1980), Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living, D.Reidel, Dordrecht.

Maturana, Humberto y Francisco Varela (1984), *El árbol del conocimiento*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

Mayr, Ernest (1963), *Animal Species and Evolution*, Bellknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.

McLuhan, Marshall (1962), *The Guttenberg Galaxy*, University of Toronto Press, Toronto.

Nietzsche, Friedrich (1967), *The Birth of Tragedy*, Vintage Books, Nueva York.

Nietzsche, Friedrich (1968), *The Will to Power*, Vintage Books, Nueva York.

Nietzsche, Friedrich (1969), *Eccē Homo*, Vintage Books, Nueva York.

Nietzsche, Friedrich (1978), *Thus Spoke Zarathustra*, Penguin, Londres.

HEMEROGRAFÍAS

Maturana, Humberto y Francisco Varela (1983), «**Fenomenología del conocer**», Revista de tecnología educativa.

CONSULTAS A INTERNET

Edgar Eslava Arnao *Coaching en la gestión del capital humano*
Artículo publicado en www.coacing.com

El poder de las palabras.
Artículo publicado en www.coacing.com