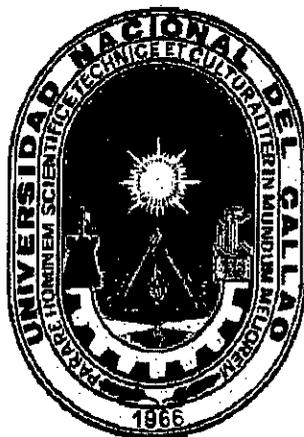


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE ENE 2019/
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



INFORME FINAL DEL TEXTO

**“TEXTO: CONFLICTOS, NEGOCIACIONES Y
COACHING”**

AUTOR: Dr. Hernán Ávila Morales

Período de ejecución: del 01/08/17 al 31/07/18

Resolución de aprobación N° 813-2017-R de 19/09/17

Callao, 2018

DEDICATORIA

A mis queridos maieutikus peripatetikus

AGRADECIMIENTO

Muy en especial a Richard Díaz
generador del contenido fundamental

I. ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
I. ÍNDICE.....	1
TABLA DE CONTENIDO	3
II. PRÓLOGO.....	4
III. INTRODUCCIÓN.....	8
IV. CONTENIDO.....	10
CAPITULO I PRIMER PARADIGMA: CONÓCETE A TI MISMO.....	10
1.1 DEL AUTOCONOCIMIENTO A LA AUTORREGULACIÓN	10
1.2 VALORES PERSONALES, SOCIALES E INSTITUCIONALES	16
1.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES: INTELIGENCIA EMOCIONAL, ASERTIVIDAD Y HABILIDADES COMUNICATIVAS, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.....	23
1.4 MISIÓN Y VISIÓN PERSONAL: PODC PERSONAL	26
1.5 TRABAJO EN EQUIPO.....	29
1.6 PERSONALIDAD, PODER Y MARCA PERSONAL.....	34
1.7 INCUBACIÓN EMPRESARIAL.....	39
1.8 CONÓCETE A TI MISMO.....	42
CAPÍTULO II SEGUNDO PARADIGMA: EL CONFLICTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL ...	45
2.1 AUTOESTIMA Y ACTITUD	45
2.2 ESTRÉS Y SATISFACCIÓN LABORAL	48
2.3 PODER Y AUTORIDAD	50
2.4 CONFLICTO PERSONAL	58
2.5 CONFLICTO ORGANIZACIONAL	61
2.6 MODELOS TEÓRICOS DEL CONFLICTO	67
2.7 TIPOS, FASES Y GESTIÓN DEL CONFLICTO	71
CAPÍTULO III TERCER PARADIGMA: NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA	78
3.1 CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN	78
3.2 EL PODER DE LA NEGOCIACIÓN	83

3.3	FORTALEZAS PERSONALES PARA LA NEGOCIACIÓN	87
3.4	ESTILOS DE NEGOCIACIÓN	91
3.5	NEGOCIACIÓN EN EQUIPO	94
3.6	MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL CONFLICTO	98
CAPÍTULO IV CUARTO PARADIGMA: COACHING, HERRAMIENTA DEL CAMBIO PARA LA EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL		100
4.1	COACHING, PRINCIPIOS, OBJETIVOS Y TIPOS	101
4.2	CAMBIO Y EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL	106
4.3	ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES	108
4.4	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PNL	111
4.5	DIFERENCIAS ENTRE TUTOR, MENTORING Y COACHING	114
4.6	FORTALEZAS Y ROL DEL COACH	117
4.7	METODOLOGÍA COACHING	119
CAPÍTULO V QUINTO PARADIGMA: CONFLICTOS, NEGOCIACIONES Y COACHING		123
5.1	MODELO TEÓRICO.....	123
5.2	DIAGNÓSTICO	126
5.3	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	127
V.	REFERENCIALES.....	128
VI.	APÉNDICES	131
VII.	ANEXOS.....	131

TABLA DE CONTENIDO

Tabla IV.1 Dimensiones y habilidades socioemocionales	15
Tabla IV.2 Aplicación de la clasificación de valores	20
Tabla IV.3 Valores comparativos.....	20
Tabla IV.4 Escala de valores comparativos	22
Tabla IV.5: Análisis comparativo entre autoridad y poder	53
Tabla IV.6 Clasificación de la autoridad.....	54
Tabla IV.7 Clasificación de conflictos por actores	60
Tabla IV.8 Clasificación de tipos de conflictos.....	61
Tabla IV.9 Diez métodos alternativos para la toma de decisiones.....	85
Tabla IV.10 Comparación entre gestión de información y curiosidad.....	111
Tabla IV.11 Comparación entre Coaching, Mentoring y Tutoría	114
Figura IV.1 Flujo del Proceso de construcción de objetivos.....	33
Figura IV.2 Intersección de la personalidad.....	34
Figura IV.3 Talento emprendedor ¿Círculo virtuoso?	39
Figura IV.4 Metodología del coaching.....	121
Figura IV.5 Modelo teórico del conflicto.....	123
Figura IV.6 La fase de diagnóstico.....	126

II. PRÓLOGO

La pretensión del texto es dar a conocer la implicancia que tienen las variables que conforman el título de la obra, para lo cual es necesario transitar por los temas que aparecen en negrilla para su cabal comprensión, los que se detallan a continuación:

Paradigmas

Del griego *paradeygma*, alude a modelo, ejemplo, esquema o fórmula personal social o científica. Desde esta última perspectiva, se le incorpora como el modelo científico, conceptual y operacional explicativo y aplicativo de cada una, por separado o de la relación entre las tres variables: conflictos, negociaciones y coaching.

El modelo teórico está compuesto por enunciados o conceptos, juicios, raciocinios o postulados, que adquieren un sentido sistémico y pragmático. No se trata de establecer implicancias lineales ni de un simple o de hasta un complejo feedback en la explicación de las tres variables, presente en toda relación humana; pensarlo así desnaturalizaría el comportamiento humano que es aún muy complejo para la comprensión, como lo entienden, los artífices del mundo científico comportamental.

El estilo del texto plantea paradigmas individualizados para cada variable, culminando con la propuesta de coparticipación de las tres variables eje. La negociación en este extremo contiene una relación causal, debido a que, si esta deviene de buenas, poco técnicas o de malas prácticas la probabilidad del conflicto se supera o torna inmanejable.

El coaching demostrará o no su efectividad, como lo hace la negociación profesionalmente implementada para prever o reducir el conflicto, es sin embargo el valor agregado que tiene el coaching en las técnicas de negociación lo que

potencia su efectividad; esto se establece como paradigma.

Volviendo al paradigma desde la perspectiva de los negocios, tenemos que hay una diferencia entre lo que es el aprendizaje en el contexto mismo de la acción empresarial y la perspectiva de quien se hace de esta profesión a partir de la experiencia aulística.

Los empresarios de todo el mundo están en constante aprendizaje. Esto los diferencia, de los profesionales, quienes se han programado para recibir clases en espacio específico; por este motivo creen que la empresa es el lugar donde deben aplicar lo aprendido. Diaz, R. (2014, p.78)

Richard Diaz Ch., presenta este paradigma de la actividad del aprendizaje el cual es correcto; lo que ha conllevado, a que en la actualidad estemos trabajando en la FCA UNAC para superar ese paradigma y los estudiantes, perciban el aprendizaje en todas las actividades de su vida, sobre todo en las relacionadas con las prácticas pre y profesionales u otras como las del emprendimiento, con dosis de responsabilidad social universitaria empresarial.

Casuística

La presente investigación documental y experiencial que ha permitido la construcción del texto, fue realizada tomando diversas fuentes y entrevistas a diversos empresarios que han asistido a la FCA como invitados a variados eventos y de aquellos que han contribuido desde las trincheras de su participación como miembros del Consejo Consultivo Empresarial en reuniones de trabajo con nuestros docentes; por otro lado se ha recogido información de los reportes de visitas a empresas.

Los estudiantes de la FCA UNAC de la asignatura Conflictos, Negociaciones y Coaching del semestre 2018-A, han elaborado vídeos que se adjuntan, acerca de la casuística complementaria para la comprensión y modelación de los contenidos

desarrollados que se adjuntan en CD en el Anexo.

Gestión del Talento Humano GTH

Las personas son vitales en el desarrollo como en la conducción de las organizaciones, todavía existen organizaciones que no colocan al área encargada de la gerencia del talento humano como su prioridad, las que lo hacen obtienen muy buenos resultados, debido a que su éxito, rentabilidad, posicionamiento, depende de lo que cada colaborador individualmente y en equipo eficientemente realizan, para lo cual la empresa debe cuidar e invertir en el desarrollo integral de sus socios estratégicos:

(...) se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. Valles, I. (2011, s/n, Abril 26).

La competitividad era considerada una de las fuentes de conflicto, el siglo pasado; hoy en día es una constante en la sociedad la cual compite como elemento cotidiano, esta situación ha generado la necesidad de fortalecer mecanismos que permitan superar los conflictos y a la vez trabajar armoniosamente en equipos, conllevando a una revaloración en temas como:

Adaptabilidad al cambio. En la actualidad es necesario adaptarse, pero en un ambiente altamente competitivo, el reto es ampliar el nivel de competencia; pero también a la vez ser parte de un equipo, en el cual se debe confiar, la adaptación es a ser competitivo y a la vez confiado con el equipo, lo cual establece el reto de manejar los conflictos, como parte natural de este siglo.

Innovación. Es ampliar la gestión de las habilidades para el desarrollo de

nuevas alternativas dentro de un clima de adaptación al cambio.

Orientación a las tecnologías. Con una tecnología que innova a diario, todas las actividades deben estar orientadas a consolidarse dentro de un ambiente tecnológico, innovador y competitivo.

Bajo este panorama, se ha establecido como primer paradigma: Conócete a ti mismo, para poder inducir al desarrollo personal; el segundo: Conflicto personal y organizacional, tiene como finalidad reconocer la correlación entre la persona y la organización, y cómo la persona en su más amplia dimensión puede construir una sociedad empresa mejor.

El tercer paradigma: Negociación estratégica, es hoy en requisito para avanzar dentro de las organizaciones y en los entornos diversos con los que están establecen nexos de interés mutuo; el cuarto: Coaching, Herramienta del Cambio para la Efectividad Personal y Organizacional; constituido por herramientas necesarias para el desarrollo profesional y personal requerido en todos los campos.

En el quinto paradigma: Conflictos, Negociaciones y Coaching, se desarrolla una propuesta teórica, con la finalidad de proporcionar a las nuevas generaciones un marco para superar los conflictos y saber negociar asertivamente.

III. INTRODUCCIÓN

A partir del 2014 el sistema universitario ingresa a un nuevo modelo el cual a diferencia del pasado inicia un proceso de integración de las universidades con los sectores de la sociedad. En el caso de la Facultad de Ciencias Administrativas FCA de la Universidad Nacional del Callao UNAC, hemos iniciado un proceso de integración con los gremios empresariales, con la intención, no solamente de cumplir con la Ley 30220; sino de asumir el reto de integrar los conocimientos empíricos con las teorías, en tal sentido el texto “Conflictos, Negociaciones y Coaching”, busca proporcionar a los estudiantes y egresados de la facultad una herramienta para su labor dentro de las empresas en su camino a las gerencias respectivas.

Se deja constancia en la primera parte de los tres elementos de encuadre del contenido de fondo, paradigmas, que a modo de modelo específica el rol de cada una de las variables, casuística para adicionar videos que se han desarrollado con los estudiantes a manera de guía práctica y la gestión del talento humano, a la que están adscritas estas variables, a su vez línea de investigación que nos orienta a la intervención profesional.

El primer paradigma **Conócete a ti mismo**, resalta la importancia de la necesidad del autoconocimiento de fortalezas y debilidades, la misión y visión personal y la autorregulación en la interacción humana sobre el que subyacen los valores personales, sociales e institucionales, la personalidad, inteligencia emocional, asertividad, las habilidades comunicativas, la innovación y creatividad, el trabajo en equipo, que configuran las características de poder, autoridad y marca personal.

El segundo paradigma, el **Conflicto personal y organizacional**, que se inicia con un recorrido desde la autoestima y actitudes, el estrés y la satisfacción laboral hasta los modelos teóricos del conflicto personal y el organizacional.

El tercer paradigma, la **Negociación estratégica**, incorpora las fortalezas personales para la negociación, los estilos y la negociación en equipo para la solución del conflicto.

El cuarto paradigma, **Coaching, herramienta del cambio para la efectividad personal y organizacional**, valora los principios, objetivos y tipos, las estrategias comunicacionales y el PNL para su actuación sinérgica en la metodología coaching.

En el quinto paradigma, **Conflictos, negociaciones y coaching**, se propone un modelo teórico que sustente el programa de intervención, necesario para el logro de la efectividad del desarrollo personal, laboral y gerencial.

Finalmente, se trata de una obra que servirá de consulta para la asignatura que lleva el mismo nombre.

IV. CONTENIDO

CAPITULO I PRIMER PARADIGMA: CONÓCETE A TI MISMO

1.1 Del autoconocimiento a la autorregulación

Para cualquier propósito humano orientado a logros inmediatos hasta la realización plena, se demanda partir del conocimiento lo más minucioso de uno mismo, de lo que nos hace sentir bien, motivaciones, aspiraciones, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para ajustar u optimizar las destrezas, habilidades, competencias, capacidades, actitudes y comportamientos en general que aseguren el éxito de nuestra actuación; esto favorece al logro de una vida armoniosa consigo mismo y con los demás.

Los Gerentes del Talento Humano valoran lo expuesto, hoy más que nunca consideran que los CV u Hojas de Vida cumplen papeles secundarios en la toma de personas para las organizaciones que conducen.

“Una de las cosas que hemos aprendido tras analizar todos los datos de nuestro proceso de selección es que el expediente académico y la puntuación de los candidatos en los test son inútiles como criterio de contratación” Ayuso, M. (2013, 28 de junio). Es la contundente conclusión a la que ha llegado Laszlo Bock, vicepresidente de Recursos Humanos de Google, que ha explicado en una entrevista en el 'New York Times' los cambios en el proceso de selección que el gigante de la informática ha llevado a cabo en los últimos años.

Si una de las empresas más importantes del mundo indica que el expediente académico y la puntuación de los candidatos en los test son inútiles como criterio de contratación, entonces los centros universitarios del mundo deben de empezar a

reflexionar sobre como volver a ser útiles los procesos formativos académicos, con la finalidad de retomar el protagonismo en el mercado laboral, el primer paso ya ha sido dado en la FCA UNAC con la puesta en marcha desde el 2016, de un moderno Plan de Estudios con cinco especialidades: Gerencia del Talento Humano, Finanzas Empresariales, Marketing Empresarial, Negocios Internacionales y Administración Marítima y Portuaria, el mismo que, al culminar el 2018, deberá reajustarse de acuerdo a la experiencia de los seis primeros semestres académicos y la exigencia para fines de acreditación institucional.

El Plan de Estudios comprende la formación integral con un modelo educativo acorde con la realidad inmediata de la Región Callao en la que se encuentra afincada la UNAC, a este marco referencial se le agrega una filosofía de la calidad educativa, misión, visión y valores armonizados con una estrategia de implementación en la que se armonizan las asignaturas de estudios generales, específicos y de las especialidades con investigación formativa y la tendencia a la consecución del grado y el título universitario con líneas bien demarcadas, la general y por especialidades, certificación progresiva, actividades de responsabilidad social, cultivo del emprendimiento, eventos académicos filosóficos, éticos, científicos, empresariales, pedagógicos, culturales, deportivos y artísticos, la obligatoriedad de las prácticas pre profesionales a los estudiantes y el apoyo sostenido a nuestros egresados en la realización de prácticas profesionales, así como una creciente vinculación interinstitucional con organizaciones públicas y privadas nacionales y extranjeras.

Hace unos 20 años las grandes corporaciones japonesas empezaron la apertura para que estudiantes de todas universidades pudiesen competir por ser parte de su staff algo extraordinario, pues hasta el momento existía casi un oligopolio, por el cual los egresados de medianas y pequeñas universidades solo podían aspirar a ser contratados por sus similares.

La competitividad está llegando ahora a las Universidades las cuales

requieren generar cambios profundos en los procesos formativos, como los previstos por Florez:

Para ello, la escuela tradicional tendría que dejar de ser un lugar donde se aprenden cosas para transformarse en un lugar en donde se piensan las cosas y las raíces explicativas de los fenómenos de la vida que rodean a los alumnos. El maestro debería dedicarse no ha transmitir conocimientos, sino a crear ambientes cognitivos de aprendizaje a sus alumnos. (Flórez, 2000, p.7)

En lo referido a nuestro país la ley 30220 está generando condiciones primero de integración con el sector empresarial y por otro lado el emprendimiento con la finalidad de fortalecer competencias, dentro de un contexto el estudiante tiene el reto de convertirse en el protagonista de su aprendizaje, en tal sentido debemos reconocer que estamos migrando de un modelo donde el estudiante deja de ser un receptor de información para tener un papel más activo en el proceso de su formación profesional universitaria:

... el profesor transmite el conocimiento al estudiante, que lo recibe y asimila de forma pasiva tal y como le es transmitido; en el nuevo paradigma, el estudiante es el centro del proceso, que parte de él mismo a través de una construcción proactiva del conocimiento con la guía del profesor; y no lo hace solo, sino de forma cooperativa con sus compañeros, lo que se traduce en lo que se conoce como una “construcción social del conocimiento”. Monereo & Badía (Martín-Cuadrado, 2011)

Desde el siglo pasado se han empezado a tratar los temas de autoconocimiento, autorregulación las cuales progresivamente se incorporaron a los ámbitos académicos; no obstante, el establecer un orden rígido entre ambos resultaría complicado, sin embargo, esa es nuestra orientación, sin que sea una pauta rígida, porque las diversas realidades que cada una encierra pueden generar diversos procesos.

La sociedad se ha inventado reglas de convivencia social, normando por la disciplina y el respeto a las mismas; la autorregulación en países desarrollados con solidas culturas suele ser parte de la formación familiar y escolar primaria; mediante patrones tradicionales modelados e insertados en su genética social, en cambio en países latinoamericanos como el nuestro en el cual el orden no es un valor asimilado y característico, obviamente, el reto se inicia por el autoconocimiento.

En el proceso de hacerse a sí mismo, llamado autoconocimiento interviene varios aspectos: ciencia de sí mismo, clarificación personal, integración de experiencias biográficas y proyección hacia el futuro, capacidad de autorregulación, iniciativa personal, autonomía personal, responsabilidad, autoestima sana, inteligencia emocional, autoconfianza, intencionalidad, autocontrol, capacidad de comunicarse y de cooperar. (Romo, 2014).

El hacerse a sí mismo es un reto mucho mayor en el Perú, que en Islandia o Noruega; porque nuestra sociedad no está orientada a facilitar el desarrollo interior de las personas; si caminamos por una calle cualquiera de Lima, las personas cuando caminan en grupo los hacen en fila; sin importarles en lo más mínimo si alguien viene en sentido contrario.

Cuando alguien vive durante mucho tiempo en algún lugar asume como lógico el comportamiento activo de la sociedad, aun cuando dichos modales sean opuestos a un clima de respeto y consideración a otros seres humanos; por este motivo el autoconocimiento es casi un acto de rebeldía en una sociedad indiferente, sea esta una ciudad de Latinoamérica o del África, y obviamente se convierte en el primer paso para el desarrollo de la autorregulación:

Un estilo se compone de ciertos rasgos que pueden potenciar el aprendizaje autorregulado en la medida en que se hacen conscientes y se toman decisiones reflexionadas, comprometidas, a partir del autoconocimiento de las propias capacidades y limitaciones, por ello resulta relevante indagar sobre las notas

académicas como un indicador de mayor o menor nivel de logro al poner en juego hábitos, estrategias y estilos de aprendizaje. (Romo, 2014, p.101).

El auto conocerse parte de la premisa de la autoevaluación, Piera, Maite (2018, pp. 20-21) nos propone para tal efecto, construirnos una imagen real de nuestros puntos fuertes (activos) y débiles (pasivos) realizando el siguiente ejercicio en cuatro tramos: 1. Listar activos, todo aquello que sabemos hacer bien y ha merecido reconocimientos, 2. Listar pasivos, todo aquello que no sabemos hacer bien y nos lo han hecho saber varias veces, 3. Solicitar a cinco personas idóneas por ser justas en sus apreciaciones, para que colaboren con el feedback, indicándote desde su perspectiva cuáles son los activos y pasivos que perciben en ti, 4. Comparar ambas percepciones, tomando como ciertas las coincidencias.

Luego de contextualizar el proceso, obviamente el orden lógico ya sugerido, del autoconocimiento a la autorregulación, motivo por el cual tiene como paso inicial el diálogo reflexivo en una intra-comunicación profunda la cual permitirá a las personas valorarse objetivamente con la finalidad de empezar su auto construcción, por intermedio de la autorregulación:

...el autoconocimiento es un diálogo reflexivo continuo de cada ser humano consigo mismo que le da la oportunidad de tomar conciencia de las competencias que le es indispensable construir y sobre el proceso de construcción de estas y la autorregulación es la intervención sistemática y deliberada que con el fin de orientar la construcción de las competencias de acuerdo con un plan trazado realiza el individuo. Tobón, (como se citó en Romo, 2014).

Como se desprende de la cita de Romo, (2014) el autoconocimiento tendría dos fases importantes en la actividad de la autoevaluación la primera el reconocimiento de las habilidades, las cuales sumarán competencias para el logro de los objetivos y la segunda es la identificación de impericias las cuales conforman debilidades, en ambos casos la autorregulación trazará un plan para mejorar,

acrecentar y enriquecer las disposiciones naturales de la persona.

No obstante, la autorregulación debe tener mecanismos de medición con la finalidad de reconocer los avances en el proceso de mejoramiento de los potenciales del iniciado en el proceso, asimismo, se deben establecer indicadores, en los cuales, en el caso de los estudiantes, no solo deben constar los resultados académicos, sino los de integración con los retos laborales, en tal sentido las certificaciones progresivas, las cuales brinda la FCA UNAC pueden proporcionar una medición externa y de estímulo para los estudiantes, pues estas acreditaciones miden la parte académica como la inmersión laboral.

La Secretaría de Educación Pública de México, como se aprecia a continuación, ha desarrollado un proceso para alcanzar altos niveles metacognitivos, donde se combinan y consolidan el autoconocimiento y la autorregulación.

Tabla IV.1 Dimensiones y habilidades socioemocionales

	Atención
	Conciencia de las propias emociones
Autoconocimiento	Autoestima
	Aprecio y gratitud
	Bienestar
	Metacognición
	Expresión de las emociones
Autorregulación	Regulación de las emociones
	Autogeneración de emociones para el bienestar
	Perseverancia
	Autoeficacia
Autonomía	Iniciativa personal
	Identificación de necesidades y búsqueda de

	soluciones
	Liderazgo y apertura
	Toma de decisiones y compromisos
	Bienestar y trato digno hacia otras personas
	Toma de perspectiva en situaciones de desacuerdo o conflicto
Empatía	Reconocimiento de prejuicios asociados a la diversidad
	Sensibilidad hacia personas o grupos que sufren exclusión o discriminación
	Cuidado de otros seres vivos y de la naturaleza
	Comunicación efectiva
	Responsabilidad
Colaboración	Inclusión
	Resolución de conflictos
	Interdependencia

Fuente: SEP, Aprendizajes clave para la educación integral. Planes y programas de estudio para la educación básica, México, 2017, p.538.

De acuerdo con la propuesta de la SEP a partir de la autonomía el ser humano se desplaza a la conformación de una empatía superior la cual conlleva a los iniciados en el proceso a tener mostrar una activa colaboración la cual es una muestra de estar en un nivel superior.

1.2 Valores personales, sociales e institucionales

Desde una perspectiva axiológica el valor, positivo, bueno, es el bien máspreciado con el que pueden contar las personas. Cuando se mencionan valores inmediatamente son asociadas a las virtudes de las personas, y existe un supuesto general sobre la relación explícita e implícita entre los valores y virtudes; sin embargo, quienes han dedicado gran parte de su tiempo a estudiar el proceso de

valoración tienen una visión diferente a través del desarrollo de teorías las cuales explican la valoración:

Por otra parte, el concepto de axiología, como palabra derivada de la unión de los vocablos griegos “axios” (“lo que es valioso o estimable” y logos, “ciencia”) adquiere en nuestra semántica usual el significado de la “teoría del valor” o de lo “que se considera valioso”, puesto que se considera que el valor tiene una gran carga subjetiva y relativizadora, por lo que su más precisa conceptualización indica que valor no sólo es lo más valioso en sí mismo, sino lo que considera más valioso. (Pestaña, 2004, p.68)

Para empezar a desarrollar un concepto sobre los valores se establecen primero la conceptualización y algunos fundamentos reconocidos para después integrarlos con algunas ideas para construir un concepto de valores personales. Como concepto y atendiendo en parte a Montuschi los valores son creencias firmes, sólidas que persisten en el tiempo y le dan una característica muy peculiar, de integridad, corrección y valía a quienes los poseen:

Los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones. Pueden derivarse del conocimiento, de consideraciones estéticas o de consideraciones morales. Se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización, y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos. (Montuschi, 2008, p.2)

Es importante tener bien definidos, por tanto, bien claros nuestros valores, actuando en concordancia con ellos en todas nuestras actividades, decisiones o elecciones. En términos generales todos los seres humanos fijamos valores con relación a lo que es importante para la supervivencia y el crecimiento personal dentro de un entorno social. Pero que impulsa a valorar actitudes y establecer patrones, al parecer en un primer momento

la supervivencia y luego la necesidad de competir con otras personas para alcanzar prestigio en una determinada sociedad.

Un niño llora con el objetivo de recibir alimento y al ser satisfecho, reconoce tener en esta acción el poder ser satisfecho entonces llora cuando se siente enfermo y cuando requiere afecto; si los padres están siempre solícitos a satisfacerlos entonces el niño establece el llanto como un mecanismo para alcanzar ciertos objetivos y obviamente si los padres - su sociedad- fortalecen esta conducta, el niño frente a los demás será simplemente un llorón, y solamente cambiará cuando el autoconocimiento lo conduzca a la autorregulación y con ello modificar sus valores.

Entonces por lo explicado, en párrafos anteriores, no podemos desligar los valores de la competitividad y la construcción del poder; en tal sentido la corrupción sería la conducta de personas que desean tener, alcanzar o poseer algo y obviamente no cuentan con habilidades propias y entonces recurren a otros mecanismos no coherentes con comportamientos buenos y correctos esperados por la sociedad.

Hoy en día con la globalización y los softwares anti-plagios han dejado al descubierto como algunas personas se han hecho de méritos los cuales no les corresponden; pero aun así millones de jóvenes intentan presentar como suyos trabajos, simplemente extraídos de algún portal de internet, esta conducta ha sido muy cuestionada en la FCA, sin embargo soslayada protegida por las actuales autoridades de la administración central que llenan de privilegios como la asignación a cargos inmerecidos a docentes de actuación plagiaría, colocándose en el mismo nivel de corrupción con débil abono al prestigio y desarrollo institucional.

En muchos procesos de admisión a las universidades peruanas, seguimos encontrando algunas personas que consideran el plagio como una herramienta válida para lograr el objetivo, como el de aprobar el examen de ingreso. Acorde con los ejemplos anteriores cuando las personas recurren a estos mecanismos y los decisores les posibilita el triunfo o el logro, se instala una conducta rastrera, nefasta, donde estas cuestionadas personas no están dispuestas a modificar sus patrones

conductuales y si la sociedad exige otros, entonces se produce lo conocido coloquialmente como doble moral, al respecto:

El tema de la axiología, pues, son los valores y esta ciencia no sólo considera valores positivos, sino también valores negativos o contravalores. El método de la axiología es el análisis que permite encontrar los principios que deciden o permiten decidir fundamentadamente si algo es o no valioso: es decir, emitir un juicio, pero analizando los principios que permiten considerarlo valioso. (Pestaña, 2004, p. 68).

Desde una perspectiva objetiva se puede mencionar como en la cita (Pestaña, 2004, p. 68) la existencia de valores positivos, valores negativos o contravalores; pero esta calificación parte desde el ángulo social y es relativo a su propia visión y al momento histórico; así, por ejemplo: Francisco Pizarro, Hernán Cortez, Gonzalo Jiménez Quesada Rivera, fueron para la Corte Española simplemente unos empresarios, quienes adquirieron el derecho de explotar recursos para el beneficio de sus reyes. En cambio, para los nativos de este continente; fueron saqueadores y para los criollos, quienes se hicieron del poder luego de rota la relación con la metrópolis, son los conquistadores, quienes, en una gesta heroica, construyeron una nueva sociedad.

Para asesinar seres humanos y proceder a arrebatarles sus pertenencias, el individuo o individuos obviamente deben haber perdido todo respeto por la vida, y son motivados simplemente por sus ambiciones las cuales están definidas por la valoración social.

En el primer caso encontramos una conducta que es “absolutamente” buena, es decir “deseable en sí misma”, juzgada por criterios internos; en el segundo caso, la deseabilidad de la conducta se evalúa por criterios externos. En el primer caso, según Cano (2000) estaríamos hablando de la ética propiamente dicha y, en el segundo, de la axiología. (Pestaña, 2004, p.69).

Como lo indica Pestaña, (2004, p.69), existe una interacción entre los valores expresados por los individuos y los promovidos por la sociedad donde el individuo se desarrolla, a continuación, una clasificación de valores, sobre la cual trataremos.

Tabla IV.2 Aplicación de la clasificación de valores

Cuadro uno: APLICACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE VALORES

Valores	Código	Definición	Referencias	Ejemplos
Compartidos	A	Consenso social	Universales	Verdad Belleza Bondad
			Declarativos	Derechos Democracia Igualdad Tolerancia
			Principios	Respeto Convivencia Hacismo
No Compartidos	B	Contradictorios con A (Contravalores)	Principios	Autoritarismo Separatismo
	C	No Contradictorios con A, productos de consenso grupal.	Principios	Celibato Virginidad Piedad
Controvertidos	D (*)	Compartidos conceptualmente, no operativamente	Universales Declarativo Principios	Paz Vida Autoridad

Fuente: SEP, Aprendizajes clave para la educación integral. Planes y Programas de estudio para la educación básica, México, 2017, p.538

La belleza que también tiene un contenido filosófico en el sentido estético, es un valor compartido, de consenso social; no obstante, la definición objetiva y subjetiva en cada sociedad tiene sus propios patrones, no por ello se deja de valorar la belleza. A continuación, pasemos a realizar un análisis comparativo de dos escalas de valoración de dos países considerados altamente competitivos.

Tabla IV.3 Valores comparativos

Cuadro dos:

Valores Comparativos

VALORES	% aceptación en EEUU	% aceptación en este asiático
Realización personal	59	33
Éxito en la vida	59	30
Cumplir obligaciones hacia terceros	19	39
Respeto por el saber	15	69
Autodisciplina	22	48

Fuente: Montuschi, 2008, p.13

Los valores según los países pueden ser diametralmente opuestos, aun así tener una influencia diferenciada y positiva en su desarrollo. En la sociedad norteamericana la realización personal y el éxito en la vida ocupan el primer lugar, mientras para los asiáticos el respeto por el saber y la autodisciplina ocupan los dos primeros lugares, es decir EE. UU y Japón, por mencionar un país asiático han logrado desarrollar sociedades fuertes; pero con diferentes valores.

Los asiáticos tienen como máxima el respeto por el saber, y al parecer esto influye en los resultados de la prueba Pisa de ciencias, pues siete países orientales están entre los diez primeros, lo cual es un indicador de cómo se traduce el valor en logro de un objetivo personal y social.

Asimismo, el segundo valor también como es la autodisciplina es muy reconocido entre los asiáticos, quienes practican la reflexión y el autocontrol lo cual se refleja en la práctica de las artes marciales y las religiones como el hinduismo, el budismo, el confucianismo, el taoísmo.

El desarrollo de los Estados Unidos está centrado en la realización personal y en el éxito en la vida, lo cual no significa lograr triunfar, sino encontrar la salida; en tal sentido los norteamericanos se caracterizan por ser excesivamente coyunturalitas, es decir pensar exclusivamente para el presente, sin tener en

consideración el devenir del tiempo.

Tabla IV.4 Escala de valores comparativos

Cuadro tres: Escala de Valores Comparativos

Estados Unidos	PAISES DEL ESTE ASIATICO
Libertad de expresión	Tener una sociedad ordenada
Libertad personal	Armonía social
Derechos del individuo	Responsabilidad de funcionarios públicos
Debate abierto	Apertura a nuevas ideas
Pensar por uno mismo	Libertad de expresión
Responsabilidad de funcionarios públicos	Respeto por la autoridad

Fuente: Montuschi, 2008, p.13

Con este segundo cuadro las diferencias entre las sociedades antes mencionadas se extienden, por un lado, los norteamericanos tienen en la libertad de expresión su más alto valor social, en cambio los asiáticos les motiva tener una sociedad ordenada, con lo cual se confirma la relatividad de los valores para conseguir el desarrollo y crecimiento social, la cual, está influenciada, por las actividades de sus líderes, quienes deben fortalecer estos valores.

Las instituciones son micro sociedades, las cuales al igual que en los Estados, la labor de los líderes en fomentar, consolidar y mantener los valores para alcanzar los objetivos establecidos para el desarrollo común. Pero adicionalmente es la fuerza personal la energía transformadora.

1.3 Fortalezas y debilidades: inteligencia emocional, asertividad y habilidades comunicativas, innovación y creatividad

Fortalezas y debilidades

Una de las fases más importantes del autoconocimiento es el reconocimiento de las fortalezas y debilidades, pues a partir de este reconocimiento se empieza a establecer las mejoras en la persona, tal como Pérez, 2012, lo indica:

Esto significa que, mientras los estudiantes tenían un buen manejo de su “autoconocimiento”; es decir, se encontraban en conocimiento de cuáles eran las capacidades que los caracterizan, los valores que lo identificaban como personas, las fortalezas y debilidades que poseían y lo más importante el reconocimiento de sus propias emociones y su capacidad para expresarlas de una manera adecuada. (p.90)

Cuando las personas han establecido en plena conciencia sus fortalezas y debilidades entonces pueden empezar a encaminarse hacia el desarrollo de su, Inteligencia emocional: que es la habilidad para controlar los sentimientos propios y la de los demás, lo que permite guiar la acción de uno mismo y la de los otros. (Gago, 2017, p.42), motivo por el cual se puede asegurar la supervivencia, pues:

La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. (Weisinger, 2001, p.17)

Inteligencia emocional

Para desarrollar la habilidad para manejar nuestras propias emociones y la de los demás, se requiere gerenciar las emociones para evitar sentimientos prolongados y destructivos con niveles altos de inteligencia emocional, pues a partir de este punto se logra equilibrio con el entorno y relaciones positivas con otras personas.

Poner práctica nuestra capacidad para diferenciar emociones nos permite percibir rápidamente las emociones de las demás personas e interpretarlas correctamente permite generar altos niveles de empatía, lo

cual, en el caso de ser profesores, gerentes o emprendedores, les permite orientar y guiar los procesos cognitivos de quienes están en su entorno, pues las demás personas sienten un ambiente positivo para el desarrollo del conocimiento.

Entender las causas de las emociones, conocer el uso de la información acerca de lo que reflejan las emociones y tener bien desarrollada la inteligencia emocional, se reflejan es el no intervenir en modificar a las personas; sino todo lo contrario ayudarles a encontrar su propio camino, lo cual es de suma importancia, pues existe una gran diferencia entre la manipulación expresamente planificada y la orientación de quien tiene inteligencia emocional.

Uno de los elementos básicos para el desarrollo del coaching y la mentoría es casualmente la inteligencia emocional como un requisito previo en el proceso de desarrollo de habilidades en los procesos antes mencionados; pues en ambos casos se intenta guiar a la coachee -en el caso del coach- y el mentee en el caso del mentor.

Cuando las personas han alcanzado un alto nivel de certeza en sus actividades se empieza a construir la Asertividad: expresar lo que se siente y piensa, pero sin ofender a los demás. (Gago, 2017, p.42), es decir las personas han elevado su consciencia al nivel de defensa sin agresión.

Asertividad

Las personas asertivas son conscientes de sus habilidades, así como de sus derechos y objetivos, por lo cual no requieren confrontarse con otras personas, quienes pueden estar interviniendo en sus derechos, porque gracias a la comunicación efectiva las personas pueden lograr defenderse; sin tener que recurrir a la violencia.

Habilidades comunicativas

No agredir para lograr que los demás reconozcan sus derechos es el logro alcanzado a través del desarrollo de una comunicación efectiva, para lo cual se requiere un profundo conocimiento de los diversos lenguajes, tanto verbal, como no verbales; al respecto de esto último es talvez, lo más importante para construir la integración por intermedio de la orientación hacia objetivos comunes y complementarios.

... es decir, no basta con saber deletrear y saber escribir deletreando o segmentando las mínimas unidades lingüísticas, sino que estas habilidades deben estar vinculadas a una intención comunicativa tanto desde la perspectiva del receptor a partir de la interpretación, como desde el enfoque del emisor mediante la producción de mensajes de acuerdo con una intención y unos objetivos. (Crismán, 2016, p.14).

Para alcanzar una comunicación efectiva existe un ingrediente el cual supera los ámbitos de la comunicación y se incorpora al desarrollo completo de las personas y de las sociedades, este componente es la creatividad la cual se puede definir como “la capacidad humana que permite generar nuevas ideas. Pero ni tienen que ser nuevas para el mercado ni requiere llevarlas a la práctica. Solo pensar cosas nuevas”. (Sainz, J.M., 2013, p.13).

Innovación y creatividad

La creatividad es parte de la humanidad, es la competencia requerida para enriquecer las relaciones y el desarrollo de la ciencia; sus efectos se pueden percibir en todo lo construido por los seres humanos y como mencionó Sainz, la creatividad también está presente en el vacío, pues su existencia o no puede ser fruto de la inventiva, la cual está relacionada con la innovación.

A comienzo del siglo XXI, se comenzó a hablar y escribir sobre la innovación. Supone poner el énfasis sobre lo grupal. La creatividad es considerada como competencia individual, pero la innovación exige la cooperación entre diferentes. Diferentes en características de personalidad y diferentes en especialidades. (Ayestarán, 2017, p.115)

En la actualidad la innovación es algo requerido en todos los mercados sean estos de bienes y servicios, de empleos o de formación académica, porque la competitividad requiere la constancia de la creatividad orientada a la innovación.

Innovar no consiste (solo) en hacer algo diferente. Esta afirmación puede parecer evidente y, sin embargo, son muchos los que todavía piensan que cambiar es innovar. Pero no tiene por qué ser así. Todas las innovaciones suponen cambios, pero no todos los cambios son innovaciones. (Sainz, J.M., 2013, p.13).

Por la cita de Sainz, J.M se deduce el reto por concebir adecuadamente la innovación como único camino para el desarrollo teniéndose en consideración el imperativo del trabajo en equipo, como se abordará posteriormente.

1.4 Misión y visión personal: PODC personal

La misión traza el derrotero a seguir, cada quien tiene la suya, es lo que consideramos fundamental hacer y, está constituida por la tarea que nos hemos propuesto realizar.

Las personas conforme perciben el mundo que les rodea y la relación con su entorno, van construyendo una visión personal y es muy fácil entender cuando un niño no ha logrado concretar su visión, en algunos casos llora, en otros casos se deprime, existe pues una manifestación como consecuencia de la falta de construcción de su visión; pero también si ella fue concretada; por lo general las visión de los niños, está organizada a partir de la recepción de algo por parte de sus padres, tutores o familiares; pero en cuanto el niño empieza a crecer o asiste a otras organizaciones, como es la escuela, comienza a desarrollar visión donde él es el centro de su propia construcción.

Cuando más los padres o tutores faciliten la creación de una visión a partir de las fortalezas de la misma persona, más fuerte se hará y pronto se tornará en un ser humano independiente, en este sentido las personas tienen como una de sus responsabilidades la construcción de su visión y misión, orientadora a una vida mejor, por este motivo:

Tenemos que identificar nuestra pretensión, nuestra visión. Aquello para lo cual desplegamos nuestras capacidades. Nuestras metas. Y este querer hacer algo implica creer en alcanzarlo. El conjunto de nuestras creencias abren o cierran las posibilidades de actuar sobre el mundo, sobre el entorno en el que finalmente se van a concretar nuestras metas. Ayudan a dar forma a nuestra idea y la manera en

la que vamos a poner en marcha esta idea. Debemos integrar creencias potenciadoras que permitan activar el conjunto de los resortes anteriormente citados. Este conjunto de creencias son los filtros bajo los cuales “vemos” y “comprendemos” el mundo que nos rodea. El mundo en el que emprendemos. (Monsalve, J.E. 2014, p. 23).

Cabe indicar que todos los seres humanos tenemos una visión y una misión, independientemente de saberlo o no, pues la existencia así lo exige, hasta los delincuentes tienen una visión de sus actividades y como llegar a ella; los jefes de bandas criminales están completamente visionados y misionados. Entonces el hecho de trabajar una visión o una misión no garantiza la realización de un aporte para una sociedad mejor.

El ser humano debe construirse así mismo, es una de las tareas más importantes, pues de ella se desprende la calidad de persona, la visión y la misión en buenos términos no solamente sirve para tener un plan de vida; sino que ese plan contribuya a superar todos los elementos negativos de la persona y a la vez contribuir a su desarrollo.

La conquista de la libertad de la persona comienza cuando el ser humano reconoce sus defectos y empieza a liberarse de sus temores con la finalidad de ser mejor, para este acto tan importante la persona siempre llegará solo, en algunos casos con la orientación de un facilitador, como puede ser un coach, quien lo guiará hacia el camino de la realización, para esto la persona debe ser determinante en su voluntad para alcanzar un nivel superior de su propia comprensión, al respecto del desarrollo de la visión esta es una:

Acción reflexionada (...) Y esta acción se encuentra dirigida por un tipo específico de inteligencia que se encuentra proyectada hacia la resolución de problemas. Una inteligencia que integra la vertiente emocional, el conjunto de conocimientos y habilidades de las que disponemos, y un compromiso de logro

hacia las metas que nos proponemos. (Monsalve, J.E. 2014, p. 22)

Para la configuración o desarrollo de la visión y la misión las personas deben considerar la importancia de su ser social, pues la visión y la misión deben tener una contribución al desarrollo humano, de esta manera el aporte le permitirá a las personas, parafraseando a don Mario Moreno, un hombre conocido mundialmente como un cómico; a la vez un iniciado en el desarrollo humano “cumplir con su primer deber ser felices, y con su segunda obligación hacer felices a los demás”.

Una visión y una misión, (VyM) que coloque en primer lugar la felicidad reciproca es la garantía de la supervivencia de la especie humana. Cualquiera sea el mecanismo o el protocolo utilizado por las personas para la elaboración de la VyM lo más importante es el aporte a la creación de un mundo mejor.

Si la unidad de la sociedad debe tener MyV, entonces también requiere de un proceso PODC (planificación, organización, dirección y control) personal, pues de nada servirá contar con un propósito, sino se establecen los procesos de construcción. El PODC es algo muy divulgado en la administración, incluso hay quienes consideran como exclusivo de las ciencias administrativas; sin embargo, si consideramos a la administración como una actividad diaria de todos los seres humanos, entonces, debemos asimilar el hecho de que la administración está en los actos cotidianos.

Una breve historia al respecto del PODC:

Un catedrático latinoamericano estaba en la sala de un aeropuerto, en esa instalación coincidió con un colega japonés, luego de la conversación protocolar, el profesor latino le consultó a su homólogo ¿es cierto que en Japón no se enseña administración en las universidades?, entonces el japonés respondió “ahora se enseña en casa y en la escuela primaria, nuestra sociedad necesita planificar desde su base la familia y todo japonés debe ser administrador de su vida”.

La historia que no tiene una fuente concreta puede ser cierta o no, pero lo innegable es la conducta japonesa, respecto a la interiorización de la administración, pues todo está ordenado y esto no es producto de una norma específica, es simplemente como los japoneses han decidido recrear su sociedad, con orden y disciplina, dos bases para el desarrollo de cualquier objetivo (revisar 1.2).

Si consideramos la historia y la reflexión entonces se hace necesario planificar y aplicar acertadamente el PODC en la vida de todas las personas.

1.5 Trabajo en equipo

Todo lo que se percibe a nuestro alrededor ha tenido como protagonista a un líder; pero también a un equipo de personas, quienes han trabajado con ahínco por un objetivo común. La anécdota de Henry Ford, diciendo que él conocía todos los detalles de su compañía, y llamando a luego a sus asesores para obtener información, es una indiscutible labor en equipo, en tal sentido las corporaciones hoy en día tienen muy en consideración el tema del liderazgo y el trabajo en equipo.

En lo relacionado a la construcción en conjunto, la tendencia es incluso ir más allá de la unión de esfuerzos y responsabilidades, hoy incluso se construye el conocimiento en conjunto, bajo métodos como el conocimiento cooperativo, o el conocimiento transversal u otras alternativas que surgen de teóricos misionados al tema de la conformación de un nuevo nivel del trabajo en equipo, el cual en la actualidad se está interiorizando en las escuelas, donde el tema de las habilidades blandas ya es un requisito fundamental.

Para una labor en equipo la base está en la comunicación, pues ella permite la integración, al respecto:

Más importante que captar y comprender lo que siente a través de la información que no transmite, es cómo lo dice, pues las emociones también están implicadas y pueden afectar a los contenidos y objetivos. La habilidad para escuchar se utiliza con el objeto de demostrar una escucha efectiva y activa del mensaje. El receptor demuestra que está atendiendo e intentado comprender las señales verbales

de su interlocutor. Es lo que se conoce como escucha activa. (Fernández, F. 2016, p.42)

De la cita de Fernández, F. podemos aseverar la importancia de la comunicación y como ella influye en los estados anímicos, sobre todo lo relacionado a la comunicación no verbal, la cual tiene implicancias enormes, por su conexión con las emociones; por este motivo la habilidad de escuchar, conocido como escucha activa es vital para el desarrollo y buena marcha de los equipos de trabajo.

Respecto a “Las habilidades sociales son capacidades o destrezas que permiten que una persona se relacione de manera competente con los demás” (Fernández, F. 2016, p.7), entre los elementos más importantes tenemos:

Habilidades innatas: Por lo general se conocen como habilidades blandas a la capacidad de comunicarse y la empatía y como habilidades duras a las matemáticas y en general a las ciencias exactas, por lo cual basados en Pareto y en la relatividad de Einstein podremos afirmar que el 80% de sus habilidades blandas innatas son la comunicación interpersonal; mientras que para el 20% sus habilidades blandas son las ciencias exactas, pero que la organización de un equipo se requieren personas con el manejo de ambas competencias. Por este motivo cuando se piensan integrar personas de diferentes especialidades es importante una previa capacitación para potenciar la labor común.

El respeto: es un elemento muy valioso para la labor en equipo, por este motivo las personas, quienes manifiesten una conducta orientada a la burla en su comunicación interpersonal, no pueden ser tomadas en cuenta, salvo raras ocasiones; porque estos elementos no permiten la transversalidad del proceso y generan por lo general negatividad, para cuando se trata de contribuir en una causa común.

Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos. A trabajar en equipo se aprende, desarrollando técnicas y habilidades de trabajo grupal. (Fernández, F. 2016, p.13)

Cuando las personas tienen la predisposición es muy posible lograr los objetivos propuestos, lo cual requiere dejar de lado el personalismo y la envidia, las cuales solo generan retrasos y postergación.

La Empatía: es algo muy natural en la mayoría de personas; el problema en la formación de equipos es la limitación de la empatía al campo meramente emocional, es decir las personas se vinculan exclusivamente por las emociones, dejando la parte lógica estructural, adquiere especial connotación cuando se trata de construir propuestas.

Al respecto de la empatía emocional y la empatía lógica, la primera solamente alcanza a vincular sobre un estado provocado por un agente externo; así por ejemplo una persona puede acompañar a otra en una pena, incluso en una alegría; pero no puede entender en absoluto y menos aún intentar comprender un proceso de decisión. Lo ideal es encontrar personas equilibradas en ambas empatías, para poder garantizar la reacción proactiva.

Las habilidades están conformadas por un conjunto de competencias las cuales se describen en la siguiente cita:

El desarrollo de la inteligencia emocional en el mundo empresarial permite que este tipo de prácticas puedan ser útiles para el desarrollo profesional en el mundo profesional y además también lograr alcanzar que las empresas sean lugares en lo que se desarrolle un buen clima laboral. Además nos permite lograr que el lugar donde desarrollamos las actividades de trabajo sea deseable y merezca la pena trabajar en él. (Sánchez, M. 2014, p.88)

Liderazgo compartido: por muchos años el concepto del liderazgo era continuo es decir si alguien era líder lo era por siempre, esta perspectiva se ha modificado grandemente, sobre todo en equipos multidisciplinarios donde se requiere la participación de expertos en diversas áreas del conocimiento, al respecto.

Hace tiempo se pensaba que el liderazgo era exclusivo de personas especiales, que se necesitaba nacer con determinadas características para ser líder. En este momento esta concepción no se sustenta, la mayor parte de personas pueden ejercer el liderazgo. Se pueden desarrollar habilidades para liderar. (Bonals, J. 2013, p.14)

Liderazgo compartido, es una forma de convivir mejor reconociendo y aceptando ser dirigido por otras personas, el conocimiento de este liderazgo obviamente permitirá al grupo mejorar el rendimiento global; ceder ante alguien que exhibe mejores competencias es parte del trabajo en equipo; sin embargo, aquí existe un principio entre quienes saben, como es el de construir cuanto antes la solución y dejar el liderazgo, porque si una persona necesita más tiempo para proporcionar una solución entonces no es el experto que se suponía.

Orientados al objetivo: quienes desean trabajar en equipo deben estar dispuestos a aprender de los demás, este principio garantiza el desarrollo del equipo de otro lado si la persona tiene como objetivo imponer, entonces obviamente el trabajo del equipo siempre será menor a la sumatoria de las unidades, esto sucede cuando alguien tiene intereses no compartidos respecto a la tarea en conjunto, al respecto:

Cualquier equipo puede llegar a hacer un trabajo altamente cualificado si dispone de un proyecto bien orientado y de capacidad para realizarlo. Un proyecto bien orientado, entendido como un polo de tensión entre lo que es la institución, etapa, ciclo o departamento y lo que pretende llegar a ser. El proyecto marca el

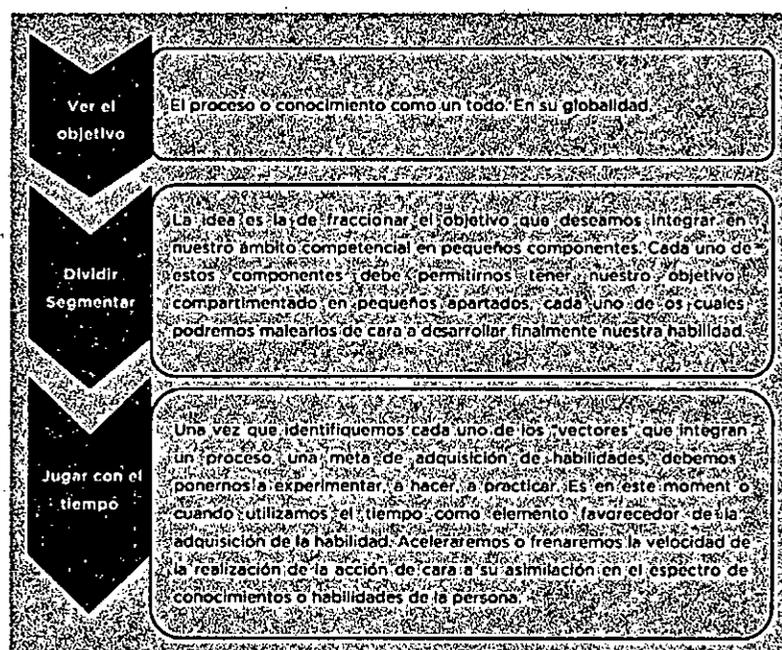
tránsito entre el funcionamiento que se tiene y lo que se quiere llegar a tener. Por tanto, necesita orientación adecuada, planificación rigurosa, y acierto en la gestión y en la dinámica de funcionamiento. (Bonals, J. 2013, p.16)

En la actualidad se conforman equipos virtuales es decir ubicados en lugares diferentes del planeta, los teletrabajos son cada día más usuales en nuestra sociedad, y también para ellos la comunicación es importante.

La comunicación es un factor importante para el trabajo en equipo, pero se convierte en excluyente al hacerlo bajo la modalidad de teletrabajo. Es fundamental que todo el equipo de trabajo cuente con la misma información sobre las tareas, reuniones de trabajo y hasta sociales. Se deben evitar situaciones de exclusión o aislamiento. (Barbosa, V. 2013; p. 27)

Respecto a cómo construir los objetivos y como delimitar el tiempo el siguiente cuadro proporciona una idea muy centrada con la realidad.

Figura IV.1 Flujo del Proceso de construcción de objetivos



Fuente: Monsalve, J.E. 2014, p.40

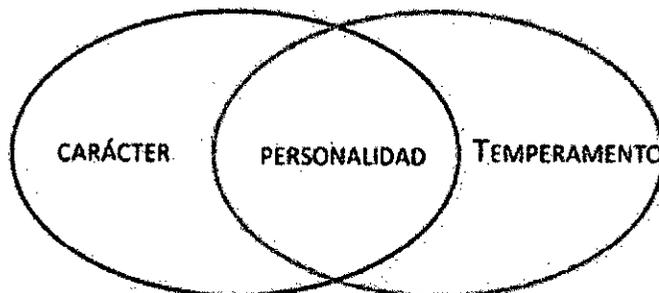
1.6 Personalidad, poder y marca personal

Personalidad

La personalidad se puede definir como la estructura dinámica que tiene un individuo en particular; se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales. (Seelbach, G. 2013, p. 9). Todas estas características con algunos factores genéticos se integran para producir una personalidad individual en cada una de las personas. Por lo cual las clasificaciones son referencias a tendencias.

Dos variables importantes que conforman la personalidad son el carácter y el temperamento:

Figura IV.2 Intersección de la personalidad



Fuente: (Seelbach, G. 2013, p.10)

De acuerdo a muchos tratadistas el temperamento tiene un origen biológico y de herencia genética al respecto Seellbach, G. 2013 nos indica:

Todos los seres humanos poseen una herencia genética, es decir, las características que se heredan de los padres, como por ejemplo, el color de ojos, el tono de piel, e incluso la propensión a determinadas enfermedades. El temperamento es un componente de la personalidad porque determina, de alguna manera, ciertas características de cognición, comportamiento y emocionales. (p.9)

La otra variable que conforma la personalidad está relacionada con el carácter esto está referido al aprendizaje del ser humano y la enseñanza del entorno, respecto a este tema Seellbach, G. 2013 nos indica:

Se denomina carácter a las características de la personalidad que son aprendidas en el medio, por ejemplo, los sentimientos son innatos, es decir, se nace con ellos, pero la manera en cómo se expresan forma parte del carácter. Las normas sociales, los comportamientos y el lenguaje, son sólo algunos componentes del carácter que constituyen a la personalidad. (p.9)

A partir de la combinación del temperamento y el carácter se generan una serie de alternativas de personalidad tal como lo mencionada, Hedges, P. (2004), en su libro lo cual nos servirá de base para poder establecer una tipología de personalidades.

Los extravertidos: Son personas con mayores habilidades sociales y con una actitud para trabajar en equipo.

Los introvertidos: Son personas que se sienten mejor trabajando solos, motivo por el cual tienen habilidades para trabajar en equipo.

Los analistas: Son personas con habilidades para manejar datos y procurar respuestas; por lo cual prefieren conversaciones directas y lógicas, en lugar de mensajes emocionales extensos e ilógicos.

Los intuitivos: Son seres humanos con potencial para proyectar escenarios, es decir no solamente procesan datos lógicos, como emocionales, sino que pueden presentar escenarios respecto al futuro; como también de presentar soluciones creativas.

Los meditadores: Están más abocados al análisis intrapersonal y lógico, motivo por el cual sus propuestas siempre serán objetivas, muy distante de las emociones.

Los fielmente sentimentales: Son más conocidos por su buen corazón, en realidad son personas que tienen un alto sentido emocional respecto a las otras personas, se podría afirmar que tienen una alta empatía emocional.

Los juiciosos: Son personas que muestran habilidades para organizar, construir proyectos, y persistir en la culminación de planes.

Perceptivos: Se consideran dentro de esta definición a las personas quienes muestran habilidades para adaptarse a los cambios a partir de su capacidad de percibir positivamente el contexto.

A continuación, las combinaciones que se generan desde la perspectiva de Hedges, P. (2004), y como éstas aportan en el trabajo corporativo:

ENFJ: Extrovertidos, Intuitivos, Fiel Sentimentales, Juiciosos: Estas personas tienen una personalidad; sociable, creativa, y orientada hacia la gente, además son organizados, todos estos valores les dan condiciones de líderes motivadores para el cambio, sobre todo en el área comercial.

INFJ: Introversos, Intuitivos, Fiel Sentimentales, Juiciosos: Son personas que tienen una interacción reservada, creativos, orientados hacia la gente, y muy organizados, éstas personas asumen básicamente la condición de líderes, son magníficos consejeros y consultores; pero por lo general tienen un perfil bajo.

ENMJ: Extraversos, Intuitivos, Meditadores, Juiciosos: Este grupo de personas tiene altas habilidades sociales, son altamente creativos, lógicos y organizados, éstas personas dentro de las organizaciones pueden realizar labores de

gestión relacionadas a los recursos humanos pues su personalidad tiene condiciones para analizar a las personas y emitir juicios objetivos.

INMJ: Introversos, Intuitivos, Meditadores, Juiciosos: La personalidad reservada, pero también altamente creativa y lógica, permite de estas personas tener una buena gestión en las áreas de la ingeniería, en donde se pueden convertir en magníficos líderes, promotores de ejemplos de trabajo y organización.

Poder

Si bien existen diversas personalidades, todas ellas tienen algo en común, independientemente de sus competencias, esto en común que tenemos todas las personas es la necesidad de poder, la cual se evidencia desde el nacimiento de los seres vivos. El llanto de un niño es una herramienta para lograr el propósito de su objetivo como es comer, ser atendido o sencillamente recibir afecto.

Entonces todos los seres humanos somos motivados por influir, persuadir, orientar, guiar a otras personas bajo el objetivo de un interés, en caso este sea de beneficio común entonces estamos hablando del uso del poder en beneficio común, cabe resaltar la condición de todo ser humano y su potencial de poder.

Todos los seres humanos tenemos potencial respecto al poder, al respecto:

Cuanto mayor es la capacidad para imponerse esa voluntad y lograr el designio pretendido, mayor es el poder. Por tener un significado tan común y elemental es por lo que el poder se utiliza tan frecuentemente con tan escasa necesidad aparente de definición. (Galbraith, J. 2013, p.18)

Sobre la base de la cita podemos deducir como una actividad diaria la actividad de poder; pues todos los días las personas están interactuando con otras en el afán de construir sus planes y proyectos, por lo cual están intentando influenciar en otras personas para sumarse o contribuir en el proyecto. Desde un

vendedor quien con su discurso intenta persuadir a las personas para comprar su producto, hasta los gerentes de empresas quienes elaboran discursos con la finalidad de motivar a sus colaboradores a aumentar la productividad. Así también los mandatarios y gobernantes están construyendo estrategias para ampliar su influencia, como lo hace un padre de familia para motivar a su hijo a estudiar una profesión.

Marca personal

Si bien el poder está presente en todas las actividades del ser humano en una sociedad donde interceptan los intereses y los objetivos personales existe un tema cada día más relevante para incrementar la capacidad de influencia, una de estas herramientas es la marca personal:

Posicionamiento Transversal. Se trata de un concepto propuesto para vincular la actividad de marketing con las demás áreas de la empresa, transversalmente, y lograr así la necesaria coherencia en la identidad de marca interna y la imagen externa. Aproxima el renovado concepto de posicionamiento a los diversos ámbitos y áreas de la empresa, a fin de hacer más tangible su significado para los clientes, tanto internos como externos de la organización. (Leyva, A. 2016, p. s/n)

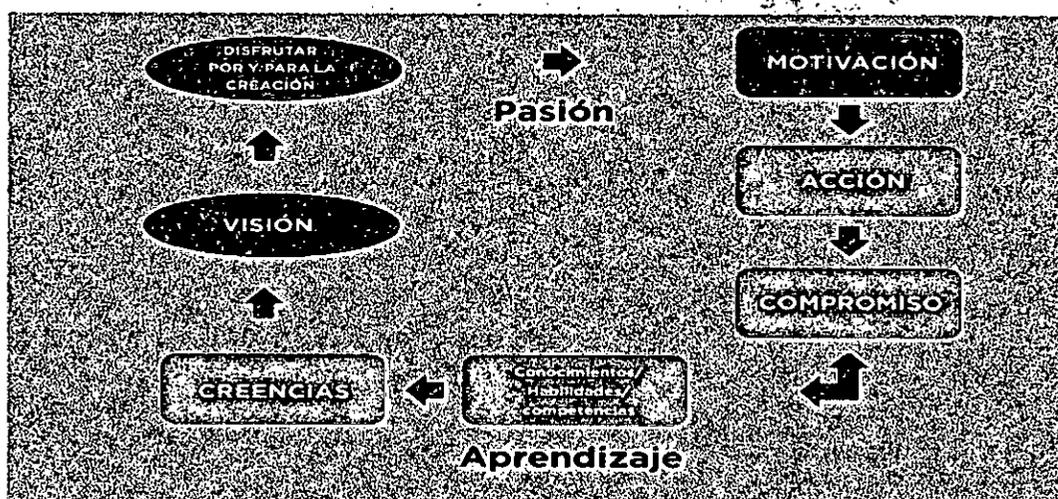
Si bien el marketing está más relacionado al ámbito empresarial, desde hace algunos años se vienen trabajando en especialidades las cuales incluyen diversos aspectos, los cuales superan el ámbito económico, como es el marketing social, el cual es aplicado a las actividades sociales. El marketing político el cual se divide en el marketing electoral, el cual tienen como objetivo ayudar a ganar las elecciones políticas y el marketing propiamente político, cuyo objetivo es la modificación de las políticas públicas.

Ahora y desde hace algunos años se trabaja el marketing personal, con la finalidad de mejorar el potencial percibido de las personas, entendiendo como parte de esta labor el incremento de condiciones para el empoderamiento de la marca personal, la cual sirva para consolidar a las personas social, profesionales y empresarialmente.

1.7 Incubación empresarial

Las incubadoras empresariales se han colocado últimamente de moda tanto en las esferas de gremios empresariales como de la actividad académica; no obstante cabe resaltar el principio de toda incubación es el talento del emprendedor, pues la incubadora facilita, corrige, mejora; pero no crea. En tal sentido partiremos del talento emprendedor, pues con él o ella se inicia el proceso.

Figura IV.3 Talento emprendedor ¿Círculo virtuoso?



Fuente: Monsalve, J.E. 2014, p.23

La motivación puede ser diversa, como la del Sr. Toyota, posteriormente familia Toyota, quien construyó un telar de madera para humanizar el trabajo de su madre quien era una tejedora y sangraba continuamente debido al trabajo rudimentario, el Sr. Toyota a partir de este primer invento generó muchos otros hasta ser conocido como el Sr. Patente, porque era el japonés con mayor cantidad de patentes.

Como se deduce, del párrafo anterior, la motivación se centró en contribuir en humanizar una labor y con ello proporcionó productividad. Si alguien tiene como

motivación ganar dinero, pues está confundido, las empresas son organizaciones de largo plazo y solo generan grandes beneficios luego de estar consolidadas, en cambio los negocios si pueden generar ingresos inmediatos, por este motivo:

El emprendedor se propone una obra, un proyecto. Es decir, tiene un objetivo, una meta. Quiere conseguir algo. Este algo, esta meta, implica cierto grado de dificultad. El emprendedor va a acometer acciones y gestionar situaciones con un determinado grado de complejidad y dificultad. (2014, p. 20)

El fundar una empresa tiene los mismos principios de la formación de una sociedad, la cual requerirá de muchos recursos, los cuales en un primer momento posiblemente el emprendedor no los tendrá todos, es allí donde su mayor tarea a lo largo de la existencia de su proyecto es proveerse de recursos cognitivos, relacionales, materiales, inmateriales, para lo cual requiere de la capacidad de negociación y no solamente de dinero, para mantener su proyecto en la dirección correcta.

Junto con ello, el emprendedor, además desfilará por situaciones ciertamente peligrosas, y en el peligro se pasa miedo. Saber enfrentar estos miedos de cara a sortear los peligros, supondrá otro de los ejes sobre los que descansará la trayectoria emprendedora. Y, además, el azar o la incertidumbre, diría yo. Tendremos que saber enfrentar esta “realidad”, porque no vamos a poder controlar todos los factores y variables que determinan nuestra iniciativa como exitosa. (2014, p. 20)

Muchos autores hablan de dificultades, sin embargo muchas veces es solamente la forma con que muchas personas tienen para describir la falta de capacidad de ver oportunidades, el emprendedor tiene una particularidad, el comprender que su mayor limitación para lograr su desarrollo no está fuera de él, sino en la lentitud de tomar decisiones acertadas; por este motivo aprender es algo continuo en el emprendedor:

...el aprendizaje supone finalmente acción. Hacer cosas. Por lo tanto, el proceso para el desarrollo del talento emprendedor implica que debemos gestar un plan de acción que suponga un aprendizaje permanente que nos permita adquirir unas habilidades que finalmente se traducirán en unos patrones de acción, unos hábitos. (2014, p. 32)

Lo primero que deben aprender los emprendedores es a desarrollar sus competencias independientes si son conscientes o inconscientes.

Competencia consciente. La persona está aprendiendo. Se encuentra en el proceso de desarrollo. La declaración que identifica este estadio es la de “sé que sé”. Está adquiriendo hábitos, está practicando, está poniendo en marcha las acciones que quería desarrollar. (2014, p. 35).

Saber que se tiene una competencia es importante, tanto como el saber que no se tiene, porque ello nos permite construir la fortaleza a través un proceso de solución como puede ser una incubadora empresarial. Las competencias inconscientes son aquellas, las cuales no han necesitado hacerse patentes, debido a que posiblemente el emprendedor no se ha encontrado en una situación que requiera hacer uso de dicha competencia.

Competencia inconsciente. No sabemos que sabemos. Es el último nivel de un proceso para el desarrollo del talento. Integramos una forma de actuar, una forma de responder ante situaciones de una manera automatizada, integrándola en un repertorio de respuestas que fluyen desde el modo de operar inconsciente de la persona. No existe la pregunta “¿qué es lo que tengo que hacer ahora?”, “¿cómo he de responder?”. La persona se encuentra, por tanto, en un momento en el que ha consolidado su zona de confort. Ha cumplido su capacidad de acción y por ello puede llegar a identificar otras áreas de mejora. (2014, p. 35)

Cuando una persona ha decidido emprender una empresa, se presentan una serie de alternativas para la construcción de su idea como es la de ingresar a una empresa

del mismo rubro para aprender, y luego hacerle la competencia; en otros casos ayudar a un familiar para aprender de negocios y buscar un lugar vacío para crecer y realizarse como empresario, también existe la posibilidad de asistir a un entrenamiento o a un coach empresarial comprendiendo, que todo se base en el nivel de avance de la idea emprendedora.

Las incubadoras empresariales son una posibilidad que tienen los emprendedores para construir sus propias empresas, pues:

(...) se crean con el objetivo de apoyar en su fase de inicio a las empresas con un fuerte contenido innovador, proveyendo un conjunto de servicios y recursos. Crean condiciones específicas que disminuyen el nivel de mortandad de las empresas. El éxito de las empresas incubadas contribuirá al crecimiento económico, la creación de empleo y el bienestar de la población del país. Bóveda, J.E.; Oviedo, A.; Yakusik, A.L. (2015, p.7)

Como se indica las incubadoras empresariales son facilitadoras del proceso; sus competencias y sus servicios no es formar emprendedores, sino canalizar el deseo del grupo o persona. Hoy existen diversos tipos de incubadoras empresariales, que van desde las tradicionales, hasta las de alta tecnología. Y también servicios de aceleradores, para empresas que requieren una mayor velocidad.

1.8 Conócete a ti mismo

La pretensión de este primer paradigma es motivar a las personas a conocerse a sí mismo para que tomen el timón con destreza y dominio pleno de su diario devenir en cualquiera de a) sus roles: personales, familiares, sociales, laborales, profesionales, b) dentro de los sistemas contextualizados en los que se desenvuelven: microsistema, mesosistema, exosistema, macrosistema y cronosistema (Teoría ecológica de los sistemas,

Bronfenbrenner, Urie, cit. Pascual, A. C. 2001) y, c) en interacción con su propio naturaleza: factores biológicos, cognitivos, emocionales y de personalidad.

El conocimiento y la autorregulación, se expresan en el control de nuestras propias vidas y de las actividades laborales y de otras en las que nos desempeñamos diariamente, para que ya no seamos controlados por otros, para que nadie se constituya en el arquitecto del destino ajeno, sino que cada quien se movilice con fluidez en cualquier escenario y hasta construya el suyo, haciendo que las cosas sucedan.

Sea cual sea el rol a cumplir en la sociedad, cada quien se constituye en el marketero de su talento, edificará su vitrina, se pondrá dentro, paralelamente se desdoblará para invitar a los otros a que examinen sus competencias diferenciadas cargadas de valor, necesariamente importantes para las organizaciones empresariales o de otra índole, de valía; que consideren que con su participación contribuirán en la consecución de sus objetivos.

Algo muy importante a tener en cuenta es estar seguros de como nos perciben las demás personas, para ello debemos preguntar acerca de nuestra actuación, a las personas con las que permanentemente nos relacionamos; sus respuestas permitirán afinar aún más o a cambiar las señales que se envían a nuestros interlocutores. La primera impresión proyectada es la que más cuenta.

Esto es muy cierto, por eso para lograr ingresar a las organizaciones exitosas, durante la postulación al cargo, lo que debemos buscar es anidar en la mente de nuestros futuros socios, esto es, activar el circuito cerebral del placer y la recompensa, para que nos tomen en cuenta, porque el lenguaje abierto o encubierto de nuestras palabras, la hoja de vida, los actos

y los gestos, están informando a los interesados que estamos preparados y además alineados con sus propósitos, los empleadores deberán reconocer desde este primer contacto que somos portadores de expertise invaluable acorde a sus expectativas.

Como producto o servicio, nuestro éxito, desarrollo o liderazgo están en directa relación causal: de nuestra capacidad para autogestionar nuestras vidas y relaciones interpersonales u organizacionales y el impacto en los demás que se expresa en la valoración que los demás nos otorgan.

Formamos parte de las organizaciones, estamos para contribuir con ellas, no somos artefactos o cosas, somos más grandes individualmente que toda una corporación transnacional. Cuando por nuestra actuación corporativa y liderazgo el compromiso organizacional es pleno, ambos, colaboradores y empresa, superamos con creces, hasta la saciedad, las demandas del mercado y de la sociedad.

¿Existe una fórmula para lograr el autoconocimiento que conlleve a la solución del conflicto interno y externo con maestría a través de la negociación y la aplicación del coaching con efectividad?

Lo expuesto anteriormente, además del conocimiento de las técnicas de la evitación y la superación del conflicto, de la negociación y del coaching con el establecimiento de un plan de acción de optimización de tu comportamiento servirá de mucho, para lo cual hay que darse un tiempo cada día a sí mismo para analizarnos y evaluarnos con la seriedad y rigurosidad que requiere transformarse en el profesional que domine las técnicas.

El conocerse a sí mismo, requiere entonces de la identificación de fortalezas y debilidades físicas, psicológicas, biológicas, de la capacidad de autogestión, liderazgo, de la valoración que los demás nos otorgan y de un férreo compromiso organizacional.

CAPÍTULO II SEGUNDO PARADIGMA: EL CONFLICTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

2.1 Autoestima y actitud

La autoestima es considerada el aprecio y consideración a sí mismo, la cual tienen como una evidencia la actitud mental positiva, pues las personas con una autoestima equilibrada, dan muestras de construir soluciones a condiciones adversas, es decir estas personas no están necesariamente en ambientes gratos; sino más bien ellos las convierten en ambientes de superación, pues los problemas y condiciones adversas siempre existirán.

Para tratar este tema decidimos entrevistar a diez personas, cuyos indicadores mostrarán tener una autoestima equilibrada y con una actitud mental positiva reconocida y los resultados de estas indagaciones fueron los siguientes resultados en cuanto a su forma de percibir el mundo:

Adaptabilidad y óptica positiva: Por lo general se escucha el concepto de hechos consumados, es decir, que no se puede negar una condición; sin embargo, existen muchas personas que reniegan de un hecho consumado y se niegan a aceptarlo; en cambio las personas con una actitud positiva aceptan los hechos; pero no como una derrota sino como un aprendizaje es decir buscan el lado positivo y desde esa perspectiva emprenden decisiones que los llenan de entusiasmo. Uno de los hechos más frecuentes son las personas que se jubilan, hay quienes esperan el momento para iniciar una vida nueva este es un ángulo positivo; otros en cambio continúan yendo al trabajo durante años, porque les es difícil aceptar el que ya no tengan trabajo.

Agradecen y sonríen a la vida: Este punto no puede ser tomado literalmente, sino como parte de una conexión entre el ángulo positivo y la expresión facial, es decir la sonrisa no es solo un código, sino la expresión de un

estado anímico que proviene de la práctica del ángulo positivo sobre los hechos consumados, aceptándolos como condiciones invariables e independientes, no sujetos al interés de las personas.

La intracomunicación: En general existe una confusión entre dedicarse a uno mismo y la intracomunicación. El primer punto está relacionado a la práctica de actividades que realmente agradan a las personas; porque parten de hecho de estar haciendo o trabajando en algo no agradable, motivo por el cual se proponen tomar un tiempo para “dedicarse a sí mismos”. Pero, las personas con una actitud positiva disfrutan de sus labores cotidianas; pero como todos deben asimilar situaciones negativas, para superar esta condición las personas practican la comunicación interna.

Se consideran seres únicos: En un contexto donde muchas personas claman por la igualdad, las personas con una alta autoestima no se consideran iguales a nadie, aceptan ser diferentes y cuya diferencia les permite conectarse y comunicarse mejor con otras personas, pues parten del respeto a las diferencias.

Construyen conocimiento: Las personas con una alta autoestima no sienten las experiencias como algo positivo o negativo en sus vidas, son simplemente hechos consumados, en donde las decisiones han generado un resultado el cual puede ser beneficioso o contradictorio; motivo por el cual la experiencia en sí misma no significa nada, si posteriormente no se ha analizado y extraído el conocimiento.

Perseverantes y enfocados en el momento: Las personas con una actitud positiva, no viven el momento como muchos suponen; poseen dos características complementarias el persistir en las actividades con una gran dosis de vigor y energía hacia la consecución de los objetivos, además de permanecer enfocados, concentrados en todo momento en la actividad que realizan; motivo por el cual encuentran satisfacción en las actividades realizadas y logran soluciones en el

momento exacto.

Cuidan su cuerpo y su mente: La mente y en cuerpo actúan sincronizadamente, están totalmente conectados, algunas veces hay más una focalización en la actividad corporal o viceversa; una persona no puede tener una mente positiva, si su cuerpo está intoxicado; en tal sentido las personas con una lectura positiva de contexto, cuidan su cuerpo, teniendo como base reglas muy precisas en cuanto a la alimentación y el ejercicio físico, pues estas son la fuente de energía para la labor cotidiana.

Compromiso: Es además un valor muy importante en lo personal y en lo institucional, quienes poseen un alto grado del mismo, por lo general asumen compromisos con los proyectos y no con las personas, es decir guardan una fuerte fidelidad con la construcción del objetivo, independientemente de quien lo dirija, esta actitud da a estas personas una posición de independencia respecto al pensamiento de otros; pero a la vez comprometida con los objetivos sociales u organizacionales.

El equilibrio: Estas personas comprenden mejor el cambio continuo; motivo por el cual mientras la gran mayoría se aferra a conseguir algo o a construir algo sin tener en consideración el tiempo transcurrido y, por supuesto, los cambios necesarios a aceptar; las personas con actitud positiva se mantienen en equilibrio aceptando el cambio y en algunos casos protagonizándolo.

La autoestima requiere de un trabajo personal y de interacción que permitan brindarnos seguridad con genuina valoración, Branden, N. (1995) en este extremo nos sugiere: 1. Vivir conscientemente de tu actuación, 2. Aceptarse a si mismo y de todo lo que acontece tal y como se da, 3. Responsabilidad por las decisiones tomadas y sus consecuencias, 4. Asertividad, saber decir si o no cuando corresponda, 5. Tener un sentido, esto es claridad y emprendimiento comportamental consistencia de la misión y visión personal asumida y, 6. Tener

integridad, ser distinguido como una persona con sólidos valores.

2.2 Estrés y satisfacción laboral

En la actualidad el interés por el estrés y este en sí mismo, es una de las dolencias más frecuentes de nuestra sociedad, está presente en todas las, sin importar edad, género, cultura; al respecto el Gabinete Psicopedagógico de la UGR (2001), indica:

El estrés es la respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante las situaciones que nos resultan amenazadoras o desafiantes. Nuestra vida y nuestro entorno, en constante cambio, nos exigen continuas adaptaciones; por tanto, cierta cantidad de estrés (activación) es necesaria. (p.s/n)

El estrés entonces, es una respuesta a las condiciones a las que se expone el ser humano y la incapacidad que se tiene para superar dichas condiciones, es decir al no poder construir soluciones o respuestas, el cuerpo de la persona empieza a dar muestras de aflicción dependiendo mucho de las fortalezas psicológicas con las que cuenta la persona.

Evidencias en la conducta de las personas que manifiestan el estrés son: ansiedad, las personas en este sentido están inquietas intentando hacerlo algo, sin poder concluir; la agitación es otro indicio de estrés; pero conforme avanza y las personas sienten no tener fuerzas para realizar un trabajo se muestra la falta de motivación o de concentración, y le continúan el agobio, la irritabilidad o ira y finalmente la tristeza o depresión.

Las consecuencias físicas del estrés se traducen en: presión arterial alta, insuficiencia cardíaca, diabetes, obesidad, problemas de la piel, como acné o eczema, problemas menstruales; sin embargo, todas estas dolencias pueden ser

causadas también por otros motivos o factores, por lo cual se debe considerar la interacción de lo mental y físico, para el diagnóstico del estrés.

Respecto al estrés laboral, Espaderos, A. (2016), en su tesis de grado para psicólogo industrial de la Universidad Rafael Landívar – Guatemala, menciona a Gonzáles (2014), quien durante una investigación utilizó la Escala de Apreciación del Estrés, EAE, para establecer la relación entre el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A. concluyendo:

(...) el estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño, variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados. Recomendó realizar pruebas constantes de estrés para determinar cómo se encuentran los niveles dentro de la organización y de esta manera darle el seguimiento necesario a los resultados. (P.5)

Hoy en día es inevitable relacionar el estrés con la actividad laboral, en tal sentido las empresas deben generar condiciones de satisfacción laboral en las diversas dimensiones, entre ellas económicas y de ámbito social integrador.

Entre los factores que permiten mejorar la satisfacción laboral están:

Ingresos: Cuando hablamos de ingresos no solo se limitan a los salarios; pues los colaboradores no solamente están pensando en ellos, sino también en otros beneficios económicos los cuales se incorporan por ley o por motivos totalmente de la gestión empresarial como son: reparto de utilidades, bonificaciones, incentivos y otros relacionados a la parte económica.

Las relaciones o clima laboral: En este caso se trata de la comunicación y

el proceso de integración entre los miembros de la empresa tanto a nivel horizontal como vertical, en tal sentido, las empresa deben considerar los elementos culturales, motivacionales y de liderazgo.

Línea de carrera: Todas las personas quieren desarrollarse y tienen la intención de progresar, cuando ingresan a una compañía ese deseo no se elimina, sino más bien se incrementa y alienta a continuar creciendo para seguir ascendiendo.

Condiciones laborales: Bajo qué condiciones se labora es importante para generar un clima positivo en tal sentido la iluminación, maquinarias y equipos en buen estado, espacios amplios, higiene son algunos factores relacionados a las condiciones laborales, así como también seguros y elementos de seguridad.

Conciliar la vida familiar y laboral: Este es un tema de actualidad, pues las personas pasan más tiempo en su centro laboral, y por ello la familia requiere de ciertas condiciones para tener a sus queridos en los momentos más importantes. En este caso algunas grandes empresas, conscientes de prestar atención a este factor relacional, permiten a sus trabajadores poder asistir a las actividades del día del padre y/o de la madre, así como también tienen permisos por horas para acudir a visitar a sus familiares enfermos. Por otro lado, las empresas desarrollan programas de vinculación laboral familiar.

Asimismo, las empresas desarrollan mecanismo para establecer los perfiles psicológicos necesarios para integrarse a la empresa, pues personas débiles emocionalmente o con falta de criterio difícilmente van a integrarse a objetivos tan dinámicos, como lo establecidos hoy en las empresas.

2.3 Poder y autoridad

La autoridad y el poder son como los dos lados de una misma moneda, que pueden ser diferentes; pero sin embargo comparten algo en común como es la capacidad para obrar y construir, incluso la propia destrucción, como lo hemos observado en algunos dictadores.

Todas las sociedades requieren ser administradas, en tal sentido, sin distinción, existen personas quienes ejercen autoridad y poder, pues ellas son requeridas para avanzar en la dirección previamente determinada:

El concepto de poder en las relaciones sociales, en su ámbito más general, apunta a la influencia de ciertos actores sobre otros para lograr los propósitos de los primeros. Hemos señalado anteriormente que todo control social sugiere un sistema de dominación, incluso el que se ejerce dentro un ámbito de legitimación, por lo que toda dominación tiene como referente alguna forma de poder, entendido como una manifestación condicionada a algún aparato de dominio o un atributo de ciertos individuos para influir a otros en la consecución de determinados fines. (Cruz, L.A., 2013, p. 46)

Al respecto de la cita de, Cruz, L.A., 2013, p. 46, todos los sistemas de gestión de una sociedad requieren control; sin embargo como hoy se ha demostrado el control puede ser asumido por todas las personas, en esto se basa el concepto de empowerment o empoderamiento del personal, para otros denominado autocontrol; este concepto de entregar poder a las propias personas, si bien es novedoso en el ambiente corporativo, no lo es a nivel de los Estados con un alto nivel de interiorización de la democracia, donde el Estado ejerce menos control sobre sus ciudadanos.

Por otro lado, los Estados menos democráticos, o en donde imperan las dictaduras, ejercen un alto nivel control; pero sin embargo sus indicadores de pobreza son excesivamente altos como Joseph Estrada, Filipinas; Arnaldo Alemán, Nicaragua; Slobodan Milosevic, Serbia; Sano Abacha, Nigeria; en términos generales como lo indica (Cruz, L.A., 2013) “todo control social sugiere un sistema de dominación”. Lo mismo sucede en las empresas cuando mayor es el control sobre el tiempo de las personas

menores son los resultados, todo lo contrario cuando el control se orienta a los resultados, la efectividad se incrementa. Por otro lado:

La autoridad y el poder brindan explicaciones divergentes a la relación existente entre quienes ejercen la dominación y los que son dominados en el ámbito organizacional, dispuesto por lo administración. La diferencia conceptual que proponemos entre la autoridad y el poder se define por la legitimidad. (Cruz, L.A., 2013, p. 41)

La capacidad de dominar es algo natural en todos los seres humanos, consciente o inconscientemente se ejerce influencia sobre otras personas, lo cual oscila en diferentes niveles siendo el superior el dominio sobre la existencia de otras personas; sin embargo el dominio no es de por si algo negativo, en el caso de las organizaciones familiares, es transitorio, como cuando los padres deben tomar decisiones sobre sus hijos menores de edad.

Mientras la autoridad obedece a una forma de actuación social que se caracteriza por aspirar a una legitimación constante, capaz de validar su proceder en las acciones concretas o por cualquier otro medio reconocido como válido por una colectividad, el poder es una forma de dominio en la que se impone un sistema de control sobre los demás, por cualquier medio provisto para ello, sin apelar necesariamente a la legitimación. (Cruz, L.A., 2013, p. 42)

Cruz, L. A., indica como diferencia la legitimación, entre la autoridad y el control; sin embargo, esta afirmación puede tener varias configuraciones, pues la legitimidad puede ser comprendida como legalidad, y bajo esta normativa algunas personas pueden ejercer el poder.

La legitimidad en sí misma no es una condicionante de dominio, sino que es una aspiración subjetiva de quienes ejercen la dominación para justificar un modo y orientación de comportamiento colectivo, que no se encuentra sustentado en ningún orden establecido: se construye a través de un acuerdo reconocido como válido por todos los actores. (Cruz, L.A., 2013, p. 43)

Teóricamente la legitimidad no es una condición de domino; pero el significado de legitimidad puede ser ambiguo, porque tiene dos significados; por este motivo para construir la diferencia se deben resaltar las diferencias, como lo desarrollaremos a continuación:

Tabla IV.5: Análisis comparativo entre autoridad y poder

	Autoridad	Poder
Tipo de relación	Respeto	Dominio/sumisión
Ámbito	Limitado	En constante expansión
Orientación	Creativa	Operativa
Ejercicio	Libre	Dependiente
Normatividad	Establecida	Impuesta
Control	Autocontrol	Docilidad

Fuente: Propia

La autoridad tiene un tipo de relación basada en el respecto entre quien ejerce la autoridad y los seguidores; está relación es mutua y se consolida con la actividad diaria, pues la autoridad comprende la transitoriedad de la autoridad; por otro lado la relación del poder es de dominio/sumisión; quien tiene el poder domina y sus seguidores son sumisos; pero a la vez también pretenden ejercer dominio sobre un grupo más reducido, porque el modelo de organización de poder es piramidal.

La autoridad siempre tiene un espacio limitado; por dos motivos, el primero la autoridad es ejercida en un ambiente en el cual los seguidores reconocen la superioridad de la autoridad y segundo porque el propio ejercicio es específico. Así por ejemplo, un entrenador de fútbol, es una autoridad en su ambiente específico. Por otro lado quienes desean el poder, están siempre constantemente expandiéndose.

Quien pretende el poder siempre intenta demostrar ser superior en las diversas actividades, en este sentido, se pueden ver a los políticos latinoamericanos, expresarse como extraordinarios estudiantes, incluso cuando no han estudiado se presentan con títulos falsos, de la misma manera, pueden cantar, bailar, jugar al fútbol; realidad quien quiere poder tiene un sentido morboso de considerarse superior a los demás.

Respecto al tipo de autoridad se ha desarrollado la siguiente clasificación la cual pasamos a desarrollar.

Tabla IV.6 Clasificación de la autoridad

Tipo	Características
Autoridad Formal	Emana de una elección
Autoridad Tradicional	Tiene su origen en una condición cultural
Autoridad Funcional	Es determinada por la actividad
Autoridad Personal	Pertenece a la persona
Autoridad Electa	Se origina en una acto electoral

Fuente: Propia

Se denomina autoridad formal, cuando emana de una elección, en la cual participan voluntariamente las personas, esta elección no es parte de un proceso electoral; sino de la decisión de seguir a las personas con mayores

atributos, como cuando las personas en un grupo siguen a líder, sin que este haya ganado una elección.

La autoridad tradicional se refiere a la forma de elegir de acuerdo a las tradiciones culturales del grupo; es así como muchos padres o madres se convierten para sus hijos en la autoridad a respetar cuando se debe tomar decisiones las cuales involucren sus vidas. La autoridad funcional se produce de manera espontánea cuando un grupo de personas recurren a la persona que mejor se desempeña en cierta función, como por ejemplo ha ocurrido un accidente, y alguien dice ser médico empieza a dar órdenes con la finalidad de ayudar a salvar la vida.

La autoridad personal es la aceptación de una persona como la más capaz por sus méritos y por sus habilidades; pues es reconocida para orientar a decidir y/o tomar decisiones. La autoridad electa es cuando por obligación las personas deben ser elegidas, para asumir las responsabilidades.

Respecto al poder vamos a desarrollar la clasificación propuesta por Etkin, J. 2017, p. 27, la cual se refiere al origen del poder y no del ejercicio mismo.

El poder legitimado, racional-legal: El concepto de legitimación refiere al reconocimiento expreso o manifiesto acerca de la relación de poder entre emisores y receptores. Una fuente de poder de carácter racional y legal. Hay una relación contractual que establece la relación de autoridad. (Etkin, J. 2017, p. 27)

Etkin ha desarrollado con claridad la clasificación del poder legitimado, racional-legal, es decir que los electores eligen de manera racional y dentro de las condiciones legales; algo un poco imposible cuando de elecciones

electorales se trata; porque los ciudadanos actúan y eligen basados en sus emociones.

El poder de recompensa: Una forma de obtener la aceptación de un orden, mandato o instrucción, es entender esta actitud como parte de una relación de intercambio, y como tal, debe ser recompensada con medios apreciados por el receptor. Esta transacción del poder, incluye tanto pagos materiales como servicios valorados por la contraparte. La visión del poder como forma de transacción de recursos requeridos por ambas partes. (Etkin, J. 2017, p. 28)

La recompensa no es un elemento negativo por sí mismo, en muchos casos la estrategia de recompensas; genera buenos resultados en la fase inicial de procesos repetitivos o iniciales; por este motivo muchos padres otorgan recompensas en cuando realicen algo notable o cumplen los parámetros; sin embargo algunas personas han transmutado el origen de las recompensas; y los han convertido en mecanismos de manipulación, para manejar las decisiones de una gran parte de la población.

El poder persuasivo y simbólico. Las formas de poder también tienen versiones que se basan en la atracción personal y credibilidad de ciertos referentes o personas influyentes. El poder referente se basa en los rasgos personales de una persona. Incluye sus habilidades, conocimientos y creencias, rasgos que lo convierten en una fuente respetable. Una relación de influencia, en la cual se utiliza la persuasión y la convicción antes que la fuerza o los recursos materiales. (Etkin, J. 2017, p. 29)

En este caso el poder surge de los atributos y cualidades de las personas dentro de un entorno en el cual existe una valoración sobre los mismos, como las habilidades de enseñar de un profesor, estos valores son resaltados en el ambiente

educativo y seguramente los “mejores profesores”.

El poder como fuerza coercitiva Una relación posible es la basada en la amenaza de sanciones de distinto tipo físicas o emocionales, que generan en el receptor temor y la disposición a hacer lo necesario para evitar el daño o privación. Admite una gama de versiones, con distinto grado de violencia. Por caso, la amenaza del despido o la asignación de trabajos desagradables. (Etkin, J. 2017, p. 30)

La fuerza coercitiva forma parte de la naturaleza de algunas personas, quienes desean apoderarse del poder con la finalidad de usar la presión como un elemento para lograr la construcción de sus deseos, pues existen seres humanos quienes son impulsados por un sentido negativo de la existencia.

El poder de control personal En esta modalidad el poder está basado y se ejerce a través de las medidas de control, la vigilancia, la custodia. Procesos donde está presente la mirada invasiva, la pérdida de la privacidad, buscando el efecto inhibitorio de la visibilidad de todos los movimientos en un espacio determinado. (Etkin, J. 2017, p. 31)

El control es algo necesario para el desarrollo; sin embargo algunas personas tienen un concepto limitado a las personas mismas y prefieren adueñarse, de esta manera, de la voluntad de las personas, en lugar de establecer mecanismos para potenciar habilidades y construir desarrollo.

Poder puesto en contexto. Congruencia El análisis del poder en cuanto a sus formas y contenidos, implica calificar de razonable o pertinente a la elección. Ello tiene que ver con los actores, el tiempo y lugar de aplicación. Una forma o estrategia de poder no es la correcta siempre, bajo toda condición de situación y contexto. La elección del poder implica

evaluar la decisión (resistida) en el marco de la realidad social, económica y política. (Etkin, J. 2017, p. 32)

Este tipo de ejercer del poder es tal vez el más idóneo y el de mayor repercusión positiva social, pues cambia de estrategia con la finalidad de construir los objetivos sociales esperados por los seguidores.

La conclusión más interesante sobre este punto, tal y como el derrotero de lo expuesto lo ha delineado, es el hecho de establecer que la autoridad y el poder son necesarios para el desarrollo de las organizaciones y la sociedad; sin embargo, notamos a diario, en los poderes del Estado, en las organizaciones públicas y privadas, que quienes más interesados están en tener el poder y establecen diversas argucias para lograrlo, son las personas menos calificadas profesionalmente y con poco sólidas competencias blandas, por este motivo, el poder siempre está asociado al Paradigma del ejercicio individualista y mezquino.

2.4 Conflicto personal

La naturaleza del ser humano es de constante superación, lo cual conlleva a considerar el hecho de haber superado una instancia inferior, un estadio el cual podría ser confortable; pero sin embargo la persona requiere un contexto superior, obviamente para lograr la decisión de superarse así mismo, requiere de una profunda reflexión y de vencerse a sí mismo, a sus ataduras, para lograr su autoconstrucción.

El primer conflicto está en el propio desarrollo del ser humano, por tanto, las personas aprendemos a superarnos a nosotros mismos, sin embargo al vivir en sociedad, debe superar las intersecciones con otros seres humanos, quienes también están interactuando en un espacio.

Vamos a definir al conflicto como el momento en donde dos puntos de vista están en desacuerdo, en el caso intrapersonal las personas entran a una fase de conflicto interno al final del cual no necesariamente las personas se superan, pues la etapa de decisión determinará si la persona asciende, se mantiene o desciende dentro de las escalas en la cual se encuentra el debate.

Para contextualizar la definición: tres jóvenes se matriculan en una materia para la cual no tienen muchas habilidades, en esta circunstancia; uno de ellos decide mejorar sus técnicas de estudio, con la finalidad fortalecer los procedimientos y superar totalmente sus debilidades. El segundo estudiante estudia con mucho ahínco lo proporcionado por el docente. El tercero no le da importancia y al final entre la posibilidad de desaprobación decide dejar de lado sus valores y principios morales y, sencillamente plagia; en los exámenes los tres salen aprobados.

En los tres casos anteriores se observa como ante un contexto negativo, las personas entran a una etapa de decisión, superado este momento, las personas fortalecen su comportamiento, el primer caso la persona se convertirá en proactivo es decir tomará decisión antes del surgimiento de un problema, de esta manera la solución anticipa a cualquier situación posterior. En el segundo caso la persona pondrá más esfuerzo para conservar sus valores; en el tercer caso la persona ha cambiado su valor, con la finalidad del objetivo material.

Por lo antes indicado tener conflictos es lo cotidiano, en tal sentido lo importante no es evadir los conflictos, es aprender a superarlos, por lo cual debemos saber dónde y cuándo se originan; pues de esta manera se puede alcanzar el conocimiento a partir de la resolución de conflictos y de esta manera sumar soluciones para la prosperidad.

Lewicki, Litterer, Minton y Saunders (1994), desarrollaron una clasificación respecto a los actores de conflicto en tal sentido hemos tomado como referencia el desarrollo de las propuestas de los autores antes mencionado para construir una clasificación, para facilitar el aprendizaje sobre el tema de los actores de los conflictos:

La clasificación por actores del conflicto:

Tabla IV.7 Clasificación de conflictos por actores

Intrapersonal	El conflicto se ubica en la persona misma.
Personal	Es cuando una persona entre en discusión con otra persona.
Grupales	Cuando los actores del conflicto son dos grupos
Organizacionales	Cuando los actores son organizaciones, pudiendo ser empresariales, sociales u otras.
Estatales	Cuando los actores del conflicto son dos Estados.

Fuente: Propia

Una segunda clasificación es la propuesta sobre los tipos de conflictos:

Tabla IV.8 Clasificación de tipos de conflictos

Conflicto de Relación	Los seres humanos tienen dos elementos que influyen en sus decisiones, la emocional y la lógica, son estas las que intervienen por lo general en los conflictos.
Conflicto de Información	Es cuando las partes manejan diferente información, por lo cual los conceptos fruto de esa información puede generar conflictos.
Conflicto de Intereses	Se refiere a la discusión que se suscita cuando dos o más actores tienen el mismo interés sobre algo.
Conflicto de Estructura	Las personas tienen diferentes apreciaciones sobre la estructura de la organización cualquiera sea esta.
Conflicto de Valores	En este caso la discusión se centra en la escala de valores de los actores de conflicto.

Fuente: Propia

El cuadro 4.7 y el cuadro 4.8 se complementan y se integran en el espacio del contexto, donde se originan el conflicto, también cabe acotar, que cuando situamos la teoría en un contexto real, se puede producir una correlación de más de un tipo de conflicto, lo cual es por lo general muy común en la vida cotidiana.

Las personas son la unidad en conflicto, independientemente si interactúan en grupo organizado o temporal, y las decisiones siempre tendrán a un líder como el elemento gravitante de manera directa, cuando dirige al grupo, o de manera indirecta, cuando funge de asesor o guía de uno de los actores del conflicto.

2.5 Conflicto organizacional

Los conflictos dentro de la organización no configuran ningún problema, son simplemente la expresión de fuerzas en su interior; de una generación que pretende relevar a la otra; de un modelo antiguo frente al nuevo; de personas con una mentalidad de gobernar, frente a otra mentalidad. Pero de ninguna manera el conflicto dentro de las organizaciones, puede ser de carácter personal.

Los cambios que se producen en las organizaciones varían de forma diferente en función de la velocidad en que se producen, cohabitan en la misma organización en distintos horizontes temporales, debido a las diferencias entre los ciclos de las personas y los ciclos económicos que se suceden debiendo establecer en las compañías escalas del cambio. (Sánchez, M. 2014, p.95)

Conforme a la cita, los cambios externos generar conflictos respecto a cómo actuar para superar dicha situación; si considerando la velocidad de los cambios y la velocidad de respuesta de las organizaciones, en algunos casos las empresas pueden quebrar, sin ni siquiera, comprender lo sucedido; por este motivo cuando todo parece estar integrado y en armonía, esta circunstancia por la que transitan también puede convertirse en una debilidad frente a una condición externa.

Otro tema de la cita, son los ciclos de las personas o colaboradores, los conflictos serán proporcionales a las diferencias tecnológicas, cuanto más grande sea la diferencia, mayor será el conflicto; lo cual puede reducirse si la generación anterior es proactiva, en todo caso los conflictos por tecnología serán menores; sin embargo, hay otros temas relacionados como el poder que se pierde con la incorporación de la tecnología y la rapidez de los negocios emergentes.

Los ciclos económicos son también un factor de conflicto, porque las empresas deben decidir mantener o modificar las estrategias operativas y si las condiciones económicas están acompañadas por cambios en los procesos de compra y venta, las cuales tienen una incidencia en la modificación de la percepción, entonces las estrategias a variar son más profundas, es decir el comportamiento corporativo deberá variar para subsistir y si el objetivo es ganar una posición mayor entonces la nueva generación asumirá el mando.

En algunas empresas se ha reconocido el aporte del conflicto y se han establecido protocolos para canalizar descontentos o propuestas divergentes de manera que dichas iniciativas aporten para el desarrollo; sin embargo, cuando el ritmo de los cambios del mercado tienen una velocidad muy alta entonces, los mecanismos tradicionales pierden validez, recordemos que existen diferentes métodos para superar los conflictos.

Otras metodologías que podemos emplear en la resolución de conflictos desde el enfoque organizacional que se fusionan con el aprendizaje es la práctica del coaching. Las técnicas de coaching son utilizadas en momentos de crisis motivadas por alguna circunstancia, en las cuales se deben tomar las riendas para poder abordar la problemática y salir de este estado. (Sánchez, M. 2014, p.92)

Un indicador del inicio de los conflictos es el rechazo a ideas, sobre problemas que no son percibidos por la mayoría de los demás. Las sociedades y todos los tipos de organizaciones, como empresas, instituciones, universidades existen bajo paradigmas establecidos en algún momento y esta situación se convierte en la zona de confort, pues muchas personas debieron adaptarse, mental y físicamente a estas condiciones, por lo que cuando se niegan a advertir los cambios, dejando de estar alertas, esto se debe a dos motivos:

Incapacidad de analizar el contexto: Las personas cuando han pasado un largo periodo disfrutando de los beneficios de su esfuerzo, quieren seguir prolongando el periodo de satisfacción, motivo por el cual pierden el interés de analizar. Para contrarrestar su impacto, en algunas empresas, contratan personas que estén siempre expresando lo contrario, porque de esta manera se mantendrá a la organización alerta.

Estar integrados en el pasado: Las personas que han pasado por un largo periodo de satisfacción se integran y su conversación se retroalimenta en función a los viejos paradigmas; si el personal jerárquico del más alto nivel, también se incluye en este grupo entonces la organización está destinada a la quiebra.

Frente a los conflictos, los líderes organizacionales, los líderes deben solicitar se sustenten las ideas de maneja objetiva, es así, que cuando los miembros de una organización se han conocido durante mucho tiempo, han establecido lazos emocionales, los cuales no permiten realizar, proponer y exponer condiciones diferentes a las actuales, por este motivo en algunos casos cuando las empresas no cuentan con un grupo de respuesta, es decir un grupo de ejecutivos, quienes monitorean las condiciones de manera independiente a la organización, se solicitan consultores externos para confrontar el contexto y las soluciones.

En otros casos los ejecutivos reciben un protocolo para estimular la creatividad, como respuesta para canalizar las ideas diferentes de los colaboradores, de la siguiente manera:

Provocar juicios sobre las tácticas y permitir al personal hablar libremente de cómo manejar las situaciones, que empiezan a surgir. En el departamento de ventas, el cual es una de las áreas más dinámicas, los conflictos son constantes tanto a nivel normativo, como a nivel de análisis.

A nivel normativo; porque el personal de ventas recibe bonificaciones y debido a al interés de ganar en algunos casos ingresas al territorio de otro vendedor, entonces el jefe de ventas debe mediar sobre estos conflictos; pero también se generan diferentes puntos de vista respecto al análisis respecto a los datos obtenidos.

Como los mercados están segmentados por zonas, para los vendedores, es posible el surgimiento de un competidor en una zona; la evolución de proyección es determinar para establecer la acción a realizar; desde el empoderamiento de la empresa AJEPER, su marca Kola Real en Perú y Big Cola en el mundo, en el Perú muchas empresas y no dan por alto el surgimiento de pequeñas marcas; sobre todo en zonas aisladas.

Otras empresas tienen como política patentar todas las variedades de sus marcas e incluso, patentar pequeñas marcas en estado de surgimiento en el mercado, de esta manera se anticipan al conflicto por la aparición de un nuevo competidor, del cual se desconoce mucho.

Otra forma de anticipar a los conflictos es el fomento a la creatividad, en la cual todos los miembros participan, sobre todo en lo concerniente al mercado, pues allí se inician la mayoría de los conflictos. Cómo alentar el consumo, cómo fidelizar a los clientes, cómo mejorar la posición de la marca. Estas actividades siempre tienen como contrapartida el otorgamiento de premios y hasta la implementación de las propuestas.

El pensamiento lateral es una de las fórmulas más importantes para el desarrollo de la creatividad mirar hacia otra dirección es la forma de construir una idea, el viejo dicho “no mires al árbol que tienes el frente, sino al bosque completo” es una estructura lógica, la cual al ser incorporada adecuadamente permitirá la elaboración de ideas potencialmente creativas,

como también válidas para el fortalecimiento de la empresa; pero el pensamiento lateral, en su fuente fundamental propone la flexibilidad, con un fin superior.

Respecto a la toma de decisiones y la flexibilidad, podemos establecer como ejemplo, como un mercaderista luego de un tiempo de relación con el administrador de la tienda logró negociar tres islas en un lugar de una cabecera de góndola, una tarde la supervisora llegó a la tienda y empezó a buscar la cabecera de góndola con los productos, al conformar su inexistencia fue de frente donde el mercaderista a quien llamó la atención, sin analizar el beneficio de tener tres islas en lugar de una cabecera de góndola, para luego ir donde el gerente de tienda y “exigir la devolución de la cabecera”; el gerente no se hizo problema y le entregó el lugar con menos movimiento de la tienda.

La supervisora se fue feliz de haber cumplido con su labor; mientras esa decisión desacertada le costó a la empresa, una baja de ventas, este es un ejemplo característico en el área de ventas, donde las personas prefieren cumplir las normas y los reglamentos en lugar de tener en cuenta los objetivos.

Como se supondrá los mandos medios, son en algunos casos, quienes niegan las ideas y propuestas de los colaboradores que se encuentran bajo su dirección en algunos casos porque prefieren obedecer a los superiores y de esta manera garantizar su ascenso en la línea de carrera; en otro caso porque presumen del poder sobre el personal a su cargo, en vez de dirigir el cambio.

En la actualidad muchas empresas no solamente exigen a los nuevos reclutas tener experiencia, formación académica, sino también capacidad de liderazgo con objetivos cumplidos; pues las organizaciones son cada día

más conscientes de que su supervivencia no se encuentra en la prolongación de la zona de confort; sino en la superación de los conflictos generados por los cambios o por decisiones basadas en el principio de crecimiento en lugar de la obediencia a las normas.

Algunos aspectos que deben ser fortalecidos son: La autoestima; la comunicación horizontal y el feedback; incrementar el conocimiento cooperativo; desarrollar canales de comunicación interno para las propuestas entre otros aspectos.

2.6 Modelos teóricos del conflicto

Revisar los modelos teóricos de conflicto social nos permite construir por analogía un marco teórico relacionado con los conflictos en las organizaciones:

Teorías del Conflicto y Contradictores: En sociología, de un modo bastante general, hoy se habla de teorías del conflicto y teorías de la cooperación, según el dominio de uno u otro planteo como vértice principal de la explicación o interpretación acerca de la sociedad. Sobre la base anterior, es posible la clasificación de la totalidad de las distintas doctrinas sociológicas que podrían ser, entonces, alinderadas como teorías del conflicto o de la cooperación según el caso. Silva, G. (2008, p.30)

Conforme se lee en la cita Silva, G., las teorías del conflicto han dado paso a las teorías de la cooperación como un medio para construir la supervivencia y la prosperidad, pues una sociedad en conflicto puede ser autodestructiva.

Diversos tratadistas determinan la existencia de cuatro premisas en el desarrollo de los conflictos estos desde el punto de vista de los Estados, nosotros los adecuaremos al mundo empresarial:

Competencia: Es la condición preponderante, pues la guerras de los Estados hoy se han revertido en una guerra de mercado, donde las corporaciones son los actores principales del escenario mundial en tal sentido la competencia es una constante y construir y trabajar competitivamente es algo necesario para todas las personas; motivo por el cual los conflictos por competitividad son el estado continuo en las empresas, y como estos no se pueden modificar; en todo caso están en constante incremento, por está razón, las organizaciones deben elaborar protocolos.

Estructurales de la desigualdad: A pesar de todo el esfuerzo que las compañías realizan las estructuras organizacionales han trasladado el factor de desigualdad al personal contratado, outsourcing o mediante otros mecanismos de tercerización; es así como al interior de las organizaciones tienen un estándar superior de calidad de vida, de quienes no tienen condiciones de estabilidad.

Revolución: Como al interior de las empresas existe un alto nivel de competitividad una revolución puede ser similar al acto de un grupo interno de la organización quien asume el poder y establece otros mecanismos diferentes a los existente anterior, dando posibilidades a la construcción de las ideas emergentes.

Guerra: A nivel de las empresas se pueden generar en dos escenarios, en el primero, se puede estar produciendo un conflicto entre organizaciones, las cuales tienen implicancias en todo el personal. El segundo escenario es cuando una empresa ha sido adquirida y progresivamente la corporación compradora comienza a colocar en puesto clave a su personal, entonces se producen una constante pugna, la cual obviamente terminará con vencedores y vencidos.

Otra teoría es el denominado conflicto latente:

... es aquel que no muestra manifestaciones externas. Se actúa como si "el problema no existiera", se trata, pues, de problemas "tabúes" que conllevan mayor dificultad para ser detectados, porque no se conocen o no emergen (Dale, 1986,

citado por Benedito, A. 2014, p.101)

Cuando se trata de conflictos latentes, se debe considerar el hecho de haber sido analizados y comprendidos por una o más personas, entonces estas personas, por motivos como el temor a no ser comprendido, la falta de mecanismos para poder expresarse o simplemente porque podría no ser beneficioso en lo personal el cambio, algunas personas se mantienen en silencio ante la aparición de indicios los cuales perjudicarían a la organización; en cuanto la situación adversa es evidente para todos, entonces se producen fuertes problemas.

El conflicto manifiesto es la expresión del conflicto en su contexto, podría ser considerado como un proceso interactivo en el que los participantes optan por acciones defensivas u ofensivas. (Dale, 1986, citado por Benedito, A. 2014, p.101)

Los conflictos manifiestos son aquellos de público conocimiento, en la actualidad cuando estos tipos de conflictos son evidentes, ya se han desencadenado situaciones negativas, por lo cual es importante como hemos manifestado tomar decisiones preventivas en el manejo de conflictos.

Benedito, A. 2014, propone la siguiente clasificación del conflicto:

Conflicto tipo I ...cuando el mismo sujeto se ve obligado a realizar una elección entre metas incompatibles, (estaría dentro del conflicto intrasujeto utilizando la nomenclatura de la clasificación basada en los niveles del conflicto).

Conflicto tipo II ...es aquel que aparece cuando dos personas –o grupos de personas- se ven obligados a realizar la misma acción y desean, no obstante, llevar a cabo acciones distintas.

Conflicto tipo III ... es aquel que aparece cuando dos sujetos quieren llevar a cabo una misma acción y se ven obligados a realizar acciones distintas. (p. 102).

Respecto al conflicto I: en algunos casos las personas se encuentran en conflicto profesional cuando dos decisiones, tienen repercusiones negativas, es

decir son contrarios al objetivo de su responsabilidad o están fuera de su ámbito de función. En otros casos cuando el jefe superior le encomienda a realizar varias tareas al mismo tiempo, sin considera el factor de tiempo y movimientos, entonces la persona se encuentra en conflicto; porque no sabe cuál es la prioridad o la urgencia, muchos de los conflictos de actividad corporativa, se deben fundamentalmente a la falta de aplicación de criterios de gestión de parte del personal al mando.

En relación al conflicto II: este tipo de conflicto se genera en organizaciones donde no existen manuales de funciones y procedimientos, por lo cual la persona a cargo encomienda a un grupo de personas a realizar una labor la cual puede ser realizada por uno; entonces el otro personal se siente incómodo o en todo caso no intervienen en la actividad, en este último caso se produce la pérdida de horas hombre, como consecuencia de la mala administración de la asignación de tareas.

Otra propuesta de conflicto es:

El conflicto sustantivo es aquel que está originado por un desacuerdo entre ideas o contenidos de las tareas del grupo (Hoffman et al., 1962. citado por Benedito, A. 2014, p.103)

El empoderamiento de los mandos medios en las empresas ha posibilitado la superación de los conflictos de ideas; porque las personas empoderadas pueden contribuir al desarrollo de propuestas positivas y por otro lado la distribución o asignación de tareas se ejecutan acertadamente, porque existe la posibilidad de una comunicación amplia.

Otra situación inevitable entre los miembros de la organización es:

El conflicto afectivo es aquel que está originado por aspectos motivacionales de la relación interpersonal o por necesidades orientadas al self (Guetzkow y Gyr, 1954).

Independiente de todo el esfuerzo de las organizaciones parte de la humanidad es la actividad emocional, por este motivo no se pueden deslizar los sentimientos en las actividades corporativas, por lo cual existe una mejor sinergia entre ciertas personas, que con otros, sin bien los esfuerzos por trabajar profesionalmente han mejorado han contribuido a superar las diferencias, por otro lado “la buena vibra”, como dicen algunas personas posibilita un potenciamiento en las actividades del trabajo en equipo.

El conflicto de procedimiento es el que tiene su origen en el desacuerdo entorno al "modus operandi" que debe seguirse (Guetzkow y Gyr, 1954 citado por Benedito, A. 2014, p.103)

Estos se producen cuando dos partes tienen diferencias en cómo proceder; si estas diferencias son producto de conocimientos previos no asimilados correctamente, entonces el conflicto puede ser muy profundo; si en cambio existen procedimientos para superarlos, como la exposición o la libertad para detallar la acción entonces es casi seguro que el resultado será un producto superior.

2.7 Tipos, fases y gestión del conflicto

Empecemos a desarrollar esta parte teniendo en consideración, las características de los conflictos:

Son inherentes a la condición humana, cuando se menciona que los seres humanos somos únicos esto es una realidad tanto biológica como emocionalmente, motivo por el cual las personas tienen diferentes percepciones, incluso cuando han recibido la misma formación pueden optar por diferentes soluciones, esto debido a la personalidad; todo esto influye al momento de tomar decisiones en todos los ámbitos de la vida, como elegir una profesión, incorporarse a una compañía y temas mucho más personales pero con una influencia mayor como es la decisión de la pareja para el matrimonio.

Culminación del conflicto, todo conflicto llega a su final es decir se genera una resolución sobre el tema; sin embargo no en todos los casos significa el término del conflicto, sino simplemente de una de sus fases. El motivo es el método de gestión de conflicto. Cuando una de las partes cede no significa la terminación del conflicto, es simplemente una fase del mismo, porque en cualquier momento puede aparecer, y con complicaciones mayores, pues los sentimientos pueden conducir al plano personal en un conflicto laboral.

La expansión del conflicto, si los conflictos entre dos personas no se supera entonces se podría empezar a generar un conflicto de grupos pues por un lado las personas se pueden convertir rápidamente en líderes, al recibir el apoyo de personas, quienes se sienten representadas o perciben una oportunidad a partir del líder; en estos casos los conflictos se convierten en problemas sociales, los cuales pueden desencadenar una serie de inconvenientes.

De la persona a la organización, si bien es reconocido que el conflicto es parte de la naturaleza humana, la gestión de las mismas no ha sido programada por los niveles formativos básicos, es decir muchas personas alcanzan la adultez sin llegar a conocer el manejo de los conflictos; por lo cual desconocen como poder potenciar sus cualidades, habilidades en condiciones negativas. Recién en los últimos años los centros de formación universitaria están tratando de formar en habilidades blandas; pero esta es una actividad de corrección, para las generaciones que están a cargo de las compañías.

No ubicar el problema, todas las formaciones académicas tienen un protocolo de resolución de problemas en el caso de los administradores:

El árbol de problemas: el cual se utilizado para determinar causas, problemas evidentes y efectos, de esta manera los administradores pueden diferenciar y encontrar las causas; sin embargo no todos los profesionales lo aplican en su vida diaria y las competencias para aplicarla varían mucho por lo cual los

resultados pueden ser diferentes incrementando el conflicto.

El árbol de objetivos: esta herramienta es complementaria al árbol de problemas porque ordena las tareas a realizar mediante una jerarquía:

Fin: es decir la culminación de la situación problemática que ha sido el determinado para su resolución.

Objetivo: Se refiere a la materialización del trabajo a realizar y se pueden dividir en objetivos generales y específicos.

Actividades: es el planeamiento cronológico de una serie de actividades que son conformadas por una secuencia de acciones.

Asimismo, todos los profesionales y los administradores están formados en un protocolo de formulación de propuestas como es:

- **Formación del historial:** Es redactar las secuencias de hechos sobre el tema al que se va a estudiar, como pueden ser las competencias, un procedimiento interno, una situación que no funciona correctamente.
- **Evaluación:** es la fase donde se separan las variables que intervienen en el hecho o en la situación problemática, al igual que cualquier investigación se debe proceder a una segmentación minuciosa teniendo en consideración la división protocolar como las de variables, dimensiones, indicadores y a partir de allí se estudia y en caso existe precedencia, se puede diagnosticar.
- **Análisis:** Cuando el profesional no tiene en claro lo sucedido o existen muchas posibilidades de causas de problemas, entonces se procede al análisis el cual consiste en aplicar una serie de herramientas como las encuestas y matrices hasta confirmar cuales son las causas del problema.

- **Diagnóstico:** En este momento se determinan las causas y se pasa a determinar qué actividades, acciones o incluso programas deben realizarse con la finalidad de superar dicho problema. También se le conoce como programa de resolución del problema
- **Aplicación:** Es la fase donde se ejecuta la programación de la resolución del problema o conflicto.
- **Control:** Es la etapa de evaluación de las actividades realizadas, mediante indicadores y/u observaciones u otros mecanismos para conocer los efectos de las actividades realizadas.

Los tipos de conflictos organizacionales pueden clasificarse de la siguiente manera:

Conflictos de procedimientos: En algunos casos cuando no existen protocolos de procedimiento se suscitan conflictos; también pueden ser producto del desconocimiento de la existencia y lo peor es cuando las personas saben el procedimiento; pero actúan fuera de este marco referencial. Cuando están fuera de la norma por motivos de costumbres arraigadas en el subconsciente, como cuando las personas deben de cumplir el protocolo de buenas prácticas y sencillamente a pesar de haber memorizado todo no lo hacen, entonces se generan conflictos durante la supervisión y la persona; la inspección es externa, pudiendo costar a la empresa un contrato y en el extremo una multa y/o sanción.

Conflictos de jerarquía: Cuando existen procesos, los cuales involucran a diversas áreas y no se especifican las atribuciones de las partes, en ese momento se puede producir una pugna entre los diferentes jefes; porque se supone que tienen injerencia en el tema. En otros casos existe la masiva expansión del poder de alguno

y está decidiendo sobre el personal de otro jefe, en ese caso el conflicto puede aparecer en cualquier momento.

Conflictos de conocimientos: Todas las personas valoran mucho el esfuerzo para lograr el conocimiento adquirido; no obstante cuando llegan a las empresas por lo general la confluencia de diversas situaciones, conlleva a una crisis sobre cuanto valor tiene lo aprendido; pero lo mayores conflictos se producen cuando los jefes tienen debilidades y bajos niveles de conocimiento respecto a sus dirigidos.

Conflictos tecnológicos: Obviamente las generaciones tienen un manejo mayor de las tecnologías actuales, por lo cual están preparados para realizar comunicaciones más rápidas y directas, ocasionando conflictos entre quienes no tiene dichas competencias, sobre todo si tienen el poder de decisión.

Conflictos de habilidades sociales/blandas: Todas las personas deberán desarrollar sus habilidades sociales o blandas; sin embargo, en la mayoría de los casos éstas son desarrolladas en edad temprana; por lo cual los problemas se hacen más profundos con la vejez y el poder.

Conflictos grupales: Es el momento en que las miembros de una organización se agrupan alrededor de un liderazgo, para conseguir algo, lo cual no es necesariamente referido a temas directamente relacionados con la gestión global de la empresas, puede ser también una actividad puntual, como solicitud, como ejemplo: unos docentes manifiestan “requerimos baños privados; porque no podemos compartirlos con los estudiantes”.

Conflictos por choques de personalidad: Es inevitable pues todas las personas tienen diversas personalidades; sobre todo los sanguíneos, que tienen una forma frontal de expresar sus ideas, lo cual puede ser contraproducente cuando el grupo de ejecutivos está conformado por personas reflexivas.

Conflictos por prejuicios: Todos los seres humanos somos criados y desarrollamos prejuicios, los cuales con el desarrollo deben superarse en el ámbito correcto y concreto.

Conflictos por valores: El conflicto ocasionado por la jerarquía de valores es uno de los más profundos, y con consecuencias muy personales; pues los valores de las personas no solamente son aprendidas; sino en algunos casos provienen de una relación de la biología con la sociedad.

Conflictos por directrices: Es cuando las directrices están en una línea de acción diferente a la de los dirigidos entonces allí el conflicto es inevitable, el nivel al que llega es parte del manejo de la situación.

Fases del Conflicto: Desde la perspectiva de la ley de ciclos el conflicto, se tienen las siguientes fases: **Incubación**, momento no definido, **Manifestación**, momento de exteriorización, **Explosión**, instancia donde se revela la discusión, **Agotamiento**, las partes empiezan a entender a la otra parte y **Resolución**, se proporciona el camino para lograr la superación del problema.

I Fase la incubación: Como se manifiesta, esta se genera en un momento no definido, en un instante en el tiempo el cual no se puede terminar, excepto las condiciones como: cuando alguien supone la situación actual como algo posible de superar, modificar, cambiar o mejorar.

El fundador de Inditex, Amancio Ortega, el hombre más rico de Europa, era un vendedor itinerante, cuando vio una oportunidad, al ser desechada la propuesta por parte de su empleado decidió ejecutar su idea y llevarla a cabo. El conflicto puede ser la oportunidad de algunos y el fracaso de otros.

II Fase Manifestación: Es el momento en que las partes demuestran su inconformidad y el conflicto es percibido por todos; sin embargo esta fase tiene su proceso, la manifestación puede ser al comienzo solo a nivel del lenguaje no verbal

o en todo caso de rutinas; hasta cuando ambas partes dan a conocer su oposición.

III Fase: Explosión: Entre la puesta en evidencia y la explosión puede pasar un tiempo indefinido, hasta cuando la situación no es tolerable por ninguna de las partes y empieza obviamente una discusión que expande y se incrementa apenas la situación se acentúa.

IV Fase: Agotamiento: Si el tema en conflicto era pasajero, entonces el conflicto se agota, pero no concluye; porque en estos casos es de percepción. Asimismo si el foco de conflicto continua las partes se agotan y evalúan otros escenarios, que van más allá del enfrentamiento o de la victoria, como es el posibilidad de perder todos, entonces se produce una condición de relajamiento y en algunos casos el de pasar para otro momento el conflicto.

V Fase: Resolución: Esta fase se puede o no dar en el primer surgimiento de conflicto; sin embargo, en una empresa es necesario despejar cualquier duda de surgimiento de conflictos posteriores, por este motivo, debe darse su resolución.

CAPÍTULO III TERCER PARADIGMA: NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Conflicto y negociación

Sobre la misma línea, la cual hemos escrito en la actualidad nadie puede considerar un conflicto como un problema dentro de las organizaciones esto debido a la dinámica competitiva entre otros factores, al respecto para consolidar la aseveración, ponemos de manifiesto;

De acuerdo con las propuestas actuales, la teoría de March y Simon (1958), acepta el conflicto como algo inherente a la estructura de la organización. Por ello no debe ser ignorado, sino más bien tomado en consideración como fruto de mejora de las relaciones y la consecución de logros en la organización. (Cuenca, J. 2015, P. 10)

Desde ya establecemos que el conflicto es una forma de comunicar algo que no encaja entre dos o más personas. Pero el conflicto como una oportunidad es algo del presente siglo; en el siglo pasado tal como lo da a notar Cuenca, J. los teóricos todavía hacían referencia al conflicto constructivo y al conflicto destructivo, tal como se señala en la cita siguiente;

Deutsch (1973) distingue entre: Conflicto constructivo, que es aquel cuyos resultados son positivos para la organización. Es por tanto Funcional ya que la confrontación se resuelve favorablemente aportando beneficios para la organización. Sin embargo, el Conflicto destructivo, se produce cuando una de las partes queda satisfecha al percibir que la otra parte ha obtenido resultados negativos. Estos son los conflictos Disfuncionales, puesto que impiden que la organización alcance sus objetivos, no existiendo cooperación ni colaboración, sino más bien desorganización, competencia, caos y desacuerdo. (Cuenca, J. 2015, P. 14)

Pero la negociación no es solamente un mecanismo o herramienta para superar un conflicto es también el acuerdo al que llegan dos partes respecto a un interés opuesto complementario:

La venta de Alaska: este negocio se dio en 1867 cuando Rusia le vendió este territorio a Estados Unidos por cerca de 93 millones de dólares. Esta decisión se generó luego de que Alejandro II tuviera algunos problemas económicos que solventó con esta suma.

Por su parte, el secretario de Estado norteamericano William H. Seward fue llamado loco en ese momento por concretar la compra. A finales del siglo XIX esta terminó siendo una gran inversión al descubrir que en el lugar había oro y petróleo. (Portafolio marzo 2014)

En el caso de la venta de Alaska el gobierno del Zar de Alejandro II, vendió el territorio de Alaska, para poder financiar la guerra de Crimea; los Estados Unidos adquirieron dicho espacio, porque era un magnífico negocio; pues no solamente ganó un territorio estratégico, sino que además generó grandes utilidades con la explotación de los yacimientos de oro.

Otro ejemplo de negocio es la propuesta que el desconocido grupo denominado Los Beatles, le hizo a Dick Rowe, jefe de división de música popular de la compañía Decca Records, y quien decidió no apostar por los músicos de Liverpool.

El no a Los Beatles: la famosa banda visitó en su oficina a Dick Rowe, jefe de división de música popular de la compañía Decca Records, quien aseguró que la música con guitarra estaba en decadencia, razón por la cual rechazó a los músicos y prefirió grabar con un grupo llamado The Tremeloes. (Portafolio marzo 2014)

Como se puede percibir la negociación no es solo una herramienta para superar un conflicto también lo es parte de un proceso de acuerdo comercial; sin embargo, en este caso abordaremos la negociación desde la perspectiva de la superación de un conflicto, al respecto podemos indicar;

La negociación surge cuando dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar llegar a un acuerdo mediante la comunicación, en aras de evitar el conflicto. Las partes cuentan con sus propios recursos, pero necesitan algunos recursos de la otra parte, estando abiertos al intercambio de los mismos. (Cuenca, J. 2015, P. 27)

Por la referencia anterior se abordará el tema de la negociación desde la perspectiva de la negociación como herramienta para superar una situación en conflicto, entendiéndose como “(...) un proceso creativo en el que dos partes colaboran para lograr resultados superiores” Hunsaker, O'Rourke, Bourne Pincus Osborne, Benoliel y otros (2017, p. 368); al respecto a este tema, Thomas (1992 citado por Cuenca, J. 2015, P. 27), establece cinco estilos de negociación, que atenderán en mayor o menor medida a las siguientes variables: Crear Valor, Demandar valor, Asertividad y Empatía. Las cuales vamos a desarrollar a continuación:

1^{er} Estilo Competitivo: Este estilo es practicado por dos partes que están totalmente interesados por conseguir el éxito independientemente, de sentar bases para el desarrollo futuro. Este estilo es muy peligroso y en algunos casos demasiado orientados a generar corrientes triunfalistas, como cuando luego de un acuerdo dos Presidentes se presentan como los ganadores en sus respectivos países; sin embargo la prensa internacional tiene otra versión.

También sucede en el ámbito empresarial como cuando la Corporación José R. Lindley S.A. se presentó como la gran triunfadora al comprar a la Embotelladora Latinoamérica, quien en ese momento tenía la franquicia de Coca Cola, hoy en día Lindley S.A; ya fue vendida a la empresa mexicana Arca Continental, incursionando en el negocio de retail, como Tambo.

2^{do} Estilo de Colaboración: Es cuando dos grupos, desde el comienzo establecen una orientación hacia el futuro; por lo cual están dispuestos a colaborar mutuamente con la finalidad de lograr un resultado favorable no solamente para el presente, sino para los años venideros, en este caso los resultados no tienen indicadores de un ganador; sino simplemente de satisfacción de ambas partes.

3^{er} Estilo de conciliación: Es cuando las partes piensan en la satisfacción que les proporcionará la negociación para superar el conflicto existente. Los perseguidores de mi tocayo Hernán Cortez querían atraparlo para satisfacer sus objetivos económicos; sin embargo, el ofreció mucho más a tal punto que los perseguidores se convirtieron en seguidores, tal como a continuación se leerá:

CONMIGO, LA FAMA Y LA RIQUEZA

Hernán Cortés convirtió a sus perseguidores en subordinados (1520).

¿Qué sucedió? El gobernador de Cuba, Diego Velázquez, puso al conquistador extremeño al frente de la tercera expedición que se dirigía hacia la costa centroamericana en 1518. Sin embargo, a causa de viejos enfrentamientos, decidió cesarle... pero Cortés ya había zarpado con sus 11 buques. El gobernador lo declaró rebelde y organizó otra expedición para capturarlo.

Cuando Cortés, camino de conquistar Tenochtitlán –la capital del imperio azteca, actual México-, se enteró de que habían llegado desde Cuba 18 naves con tropas enviadas para arrestarlo, decidió volver atrás y enfrentarse a ellos. En un audaz golpe de mano, el 15 de mayo de 1520 capturó a su jefe, Pánfilo de Narváez, y dejó a sus perseguidores sin mando.

¿Qué negociaron? Cortés negoció con los capitanes y los soldados que le perseguían que se incorporaran a su plan de conquistar el imperio azteca. Aunque tenía tribus indias aliadas –tononacas, tlaxcaltecas, etc.-, necesitaba más soldados castellanos, con sus espadas, armaduras, armas de fuego y caballería. Además, de esta manera, Cortés consiguió desarticular la expedición que iba a capturarlo.

¿Cuál fue la clave? Cortés mostró a las tropas el oro que ya había conseguido y les invitó a que se pasaran a sus filas, para lograr fama y riquezas. Esta arriesgada negociación -se exponía a que lo apresaran- tuvo un gran éxito, porque casi todos se cambiaron a su bando... triplicando sus tropas.

¿Qué pasó después? Con este refuerzo y las alianzas indias, Cortés conquistó México el 13 de agosto de 1521. (Onemagazine.es febrero de 2016)

4^{to} Estilo de Evasión: En este tipo de negociación ambas partes quieren imponerse independientemente de los resultados posteriores; porque ambos lados consideran tener algo de mucho interés para la otra parte, en tal sentido no hay punto de conjunción, pues ambas partes se mantienen distantes como cuando un comerciante dice el precio es 100 y el potencial comprador indica le ofrezco 80 y el comerciante se voltea como si no hubiera escuchado la propuesta de su potencial cliente.

5^{to} Estilo de Compromiso: En estos casos existe en ambas partes una posición no dominante; pero tampoco de dominador; ambas partes pretenden alcanzar un punto en un proceso; al final las partes terminan el acuerdo con un compromiso, que les permite una satisfacción intermedia.

Un ejemplo de esto cuando una industria llega a un acuerdo con una empresa comercial para colocar sus productos en los puntos de venta del segundo; sin embargo el primero no logra un margen objetivo y debe satisfacerse con algo

menos; de la misma manera la comercializadora no alcanza el margen proyectado y debe satisfacerse un monto menor; pero cercano al deseable; esto significa un negocio interesante; pero no importante para ambas partes.

3.2 El poder de la negociación

Negociación “es un proceso que permite establecer acuerdos respecto a situaciones, objetos, relaciones, etc. que aparecen como dotadas de valor siempre y cuando las partes deseen mantener o continuar su relación de intercambio bajo unas nuevas condiciones que se establecen tras el proceso negociador”. EAP 2004

De la cita se infiere que todas las personas están negociando y prácticamente todo el tiempo desde la abuela que ofrece un postre riquísimo a su nieto a cambio de la dedicación exclusiva para que estudie matemáticas. Hasta el presidente de la República, quien incrementa los sueldos de los profesores, para levantar una huelga, incluso cuando un hombre enamorado ofrece una casa grande a su novia; todos negociamos.

Por otro lado, cuando se habla de poder de negociación mencionamos el hecho de tener la condición favorable para obtener el mejor resultado posible en un proceso de acuerdo, en el tema comercial se pueden mencionar algunas condiciones de poder:

Ser representante exclusivo de un producto-marca de alta demanda, en este caso el comercial o la empresa tiene el poder; porque obviamente pueden decir el margen a obtener y los compradores solamente pueden acceder si pagan el precio establecido por la empresa vendedora.

Por el lado opuesto, y parafraseando a Porter M., en el marco teórico de las cinco fuerzas, cuando se menciona el poder de negociación de los clientes, esta es la condición posible siempre y cuando estén organizados y pueden establecer cuánto pagarán; en este caso ellos tienen el poder de la negociación. En la actualidad

en un mercado con una alta variedad de ofertas, el cliente tiene el poder de decir a quien le compran y cuanto compran; por esta condición las empresas se comportan más dinámicas en el área comercial, ofreciendo ofertas, descuentos y otras alternativas.

El concepto Costo – Beneficio, también está presente en el tema del poder de negociación, pues los compradores, a pesar de adquirir a un precio por encima del promedio, obtienen beneficio por la rapidez de la compra.

En términos de fórmulas el costo beneficio se puede establecer de la siguiente manera:

B/C > 1, Esto es un indicador que si dividimos el beneficio entre el costo y si el resultado es mayor a 1 entonces hay satisfacción. Supongamos que un cantante debe presentarse en media hora y su camisa está manchada entonces entra al primer lugar que encuentra para comprar dicha prenda, el tendero al ver la desesperación decide duplicar el precio final del producto; pero sin embargo debido a las condiciones desesperantes por las que atraviesa el cantante, no le interesa cuando haya ganado el comerciante, pues él ha dejado de perder una cantidad mucho mayor.

B/C=1, En estos casos si bien no hay una ganancia económica, puede existir una rentabilidad a largo plazo que justifica, no haber ganado nada en esta operación. Puede acontecer cuando un cliente fidelizado, pide a su proveedor un producto que no tiene; pero el comprar le exige el precio de manera inmediata, entonces el vendedor le da un precio el cual es similar al del fabricando, ante esta situación el vendedor decide mantener el precio, aun cuando no gane nada por esta operación, pues comprende la necesidad de esperar la oportunidad de ganar.

B/C < 1, Este caso es negativo, pues el cliente o comprador no obtiene beneficios presentes, ni futuros, motivo por el cual no existe satisfacción, por lo tanto la compra no se realiza, en este caso quien puede perder es vendedor; pues ha

invertido tiempo y la mercadería puede estar perdiendo el interés de los clientes, es en esta condición cuando se producen ofertas sensacionales por parte de la empresa productora, el motivo es muy sencillo, su costo de producción unitario puede ser de 20 soles y al final del día puede estar vendiendo 2 por 10 soles, es decir a simple vista, ya perdió; pero esto no es del todo cierto el costo de la producción total puede haber sido de 80 mil soles, y el 70% de las ventas; de los productos fabricados obtuvo un margen del 280% es decir obtuvo utilidades por 156,800, por lo cual los descuentos, son para no tener stock, el cual genera gastos.

Al respecto de la negociación es importante recordar que:

La negociación es sólo una de las diez formas de tomar decisiones enumeradas en la Tabla 1.1. Como ocurre con todas las alternativas, no es ni mejor ni peor cualquiera de las otras. La negociación, tal como las otras alternativas, es apropiada en algunas circunstancias, pero no en otras. ¿Cuáles son esas circunstancias? (Kennedy, G. 2002, p. 28).

Tabla 0.1 Diez métodos alternativos para la toma de decisiones

Número	Método	Número correspondiente en su lista
1	Decir que "No"	
2	La persuasión	
3	Solución de problemas	
4	El azar	
5	Negociar	
6	Arbitrar	
7	La coerción	
8	Postergar	
9	Ordenar	
10	Ceder	
Otras opciones que no estén en la lista		

Tabla 1.1 de Kennedy, G. 2002, p. 28

Teniendo en consideración la propuesta teórica sobre la toma de decisiones es

válido reconocer que todas ellas son alternativas en un proceso de desacuerdo, como la primera Decir que NO, esta es la posibilidad que tienen todas las personas cuando no están de acuerdo con el ofrecimiento de la otra persona y obviamente tienen el control de la situación, como cuando un empleado solicita un aumento de ingresos, o cuando un hijo pide a su padre permiso para asistir a una reunión; también se presenta muy seguido entre las parejas e esposos.

La persuasión es una estrategia de quien no tiene el poder y pretende algo a través de una exposición de motivos u otra forma de dar a conocer a la otra parte de ceder respecto al deseo o voluntad del emisor-interesado. La persuasión es una capacidad de los grandes negociadores, cuando no tienen el control total y ganan por capacidad de orientar la visión de la otra parte.

La solución de problema es protocolo para alcanzar un resultado el cual se espera sea favorable. El otro método es el azar es decir la persona no tiene interés en algo o alguien en particular y lanza una propuesta general a un grupo esperando que alguien acepte o se interese. La negociación es el número cinco y sobre este punto ya hemos desarrollado lo suficiente.

El arbitraje es un método con un tercero involucrado, cuando dos partes deciden recurrir a una persona a quien ambas partes tienen una gran consideración y entienden es imparcial. El siguiente método es la coerción es decir cuando una de las partes tiene el poder o lo asume dando la alternativa de obedecer o recibir un castigo físico.

Algunos padres tienen el castigo físico y psicológico la manera de apoderarse de las decisiones de sus hijos, incluso de su pareja, padres y otras personas de su entorno, en la actualidad este modo de negociar es considerado un delito, pues el ejercicio de la presión para generar una decisión favorable, no es actualmente legal en la mayoría de países, y otros se procede por costumbre.

La postergación es la decisión de dejar para otro momento en el futuro la razón puede deberse a muchas motivaciones, entre ellas la falta de capacidad de gasto, en otros momentos la falta de condiciones de accesorios necesarios para la compra, como cuando una empresa quiere comprar una máquina, pero se requiere tener algunas condiciones como un espacio donde instalar, un tipo de electricidad, entonces como estas condiciones no pueden adquiridas, entonces se postergar la decisión.

El ordenar es las condiciones de estar completamente de acuerdo con los requisitos y simplemente se realiza un pedido. Ceder es otro alternativa, la cual no significa perder, en algunos casos una de las parte siente haber ganado; pero sin embargo quien lo ha hecho es quien ha cede, porque la decisión es una estrategia y no una condición de sumisión.

Es importante reconocer que existen otras formas de negociación entre estas podemos determinar;

...la capacidad de los humanos para el "el trueque, el intercambio y el comercio" lo que hizo posible la civilización, y cuando la gente intercambia voluntariamente las cosas que tiene por otras que desea obtener, crea riqueza. Así es como la mayoría de los que vivimos en economías urbanas industrializadas obtenemos lo que queremos: vendemos nuestros servicios laborales a los empresarios, quienes los utilizan para fabricar los productos que, en su conjunto, representan la mayoría de las cosas que todos queremos. (Kennedy, G. 2002, p. 28).

3.3 Fortalezas personales para la negociación

Como en todas las actividades las personas para desenvolverse asertivamente deben de constar con habilidades las cuales durante los procesos de gestión se conviertan en fortalezas, al respecto esta es una lista de dichas competencias sugeridas para la negociación:

Orientado a la negociación: como todos los profesionales efectivos en una

actividad las personas que tienen éxito en este campo son aquellas que sienten como un desafío agradable el proceso de negociación, los negociadores no están motivados por el poder de ganar; pues este hecho les haría perder dedicación, motivación y capacidad de ver los detalles relacionados; pues allí se encuentra la verdadera victoria al encontrar inconsistencias, ambiciones, debilidades, para obtener más de lo previsto; entiéndase que el objetivo no es ganar, sino obtener cuantitativa y cualitativamente más de lo previsto inicialmente.

Si en primer lugar una empresa quería llegar a un acuerdo con un canal de distribución, para expender en 10 puntos con un margen de utilidad del 12 por ciento, el acuerdo final fue de 10 puntos, 10 por ciento de margen de utilidad y el compartir la información comercial. El negociador ha establecido un elemento de victoria a mediano plazo con la información a obtener, incrementará sus ventas.

Entusiasta: Cuando se habla de entusiasmo por lo general las personas tienen este punto como la vigorosidad para realizar un trabajo y esto es cierto; no obstante, el entusiasmo no es solo la fuerza para concluir; sino para obtener la ventaja, es decir el negociar si bien tiene un tiempo límite para realizar su trabajo, tiene que dominar el tiempo para construir acertadamente la labor, donde la primera satisfacción es sobre el objetivo mismo.

Un extraordinario comunicador: sobre este punto no se mide esta competencia por la facilidad de expresar sus ideas y propuestas; sino de contralar sus emociones y de esta manera también generar sentimiento y emociones. Es decir gestionar asertivamente su comunicación para el logro del objetivo.

Un negociador debe saber ocultar sus sentimientos cuando está ganando o está perdiendo, debe mostrarse en todo momento en equilibrio; incluso hay quienes deslizan códigos de derrota, con la finalidad de confundir a la otra parte, y conllevar a la confusión para desequilibrar a la contraparte.

Persuasivo: El resultado de la persuasión no se refiere tan solo a la comunicación verbal y no verbal; sino fundamentalmente a la información que maneja de la otra parte para encajar su propuesta a la estructura lógica, de esta manera la persuasión no solamente está relacionada con lo que la persona puede hacer por el mismo; sino de toda una estrategia de comunicación orientada a generar persuasión, lo cual incluye todo tipo de mensajes, entre ellos el color de la ropa, los detalles del espacio donde se llevará a cabo la negociación y hasta la noticias aparecidas en los diarios.

Escucha activa: Es simplemente referencial, en realidad se debe al indicar escuchar nos referimos a todas las actividades de captación de los mensajes expresados en los diversos niveles, bajo diversas modalidades, lo importante para el negociador no es captar el mensaje; sino cruzar la información para determinar la veracidad de los mismos; porque los humanos no pueden mantener una mentira por mucho tiempo, como tampoco pueden mantener una posición diferente.

Sociable: En este punto cabe indicar las diferencias y la relatividad de las diversas sociedades, es decir una persona no puede traspasar ciertos códigos de relación a otra sociedad y esperar el mismo resultado; por lo cual debe mantenerse informado de los protocolos sociales y corporativos.

Es respetuoso: Es algo extremadamente importante, muy a pesar de buscar una mayor rentabilidad respecto a los oponentes transitorios; en realidad la actividad se realiza en un clima de respeto, pues subestimar a la contraparte, podría ser fatal en el desarrollo del proceso y eventualmente en los resultados.

Es honesto: Este es un punto bastante controversial, respecto a que se denomina honestidad en un proceso de negociación; por cuanto existen diferencias entre un hombre honesto cuyos valores son estimados de acuerdo a las reglas propias de ese espacio o territorio, como también de luchar como en el box, que va decidido a ganar a su contrincante y cuya honestidad adquiere otros fundamentos.

En el caso de los negociadores existen reglas las cuales son establecidas con anterioridad o de manera específica para una negociación, son sobre estas normas y sus detalles, sobre los cuales regirá la honestidad y no necesariamente sobre la normatividad establecida por un Estado o cultura. Porque la fidelidad que tiene un negociador es respecto al proyecto, incluso por encima de la organización, pues cuando se ingresa a una fase de negociación la supervivencia de la misma está en juego.

Profesional: La referencia profesional no es tener un título universitario; sino a la dedicación al estudio constante, al desarrollo de capacidad y aplicaciones relevantes; pues la profesión de negociar no existe y extraordinarios empresarios, los cuales han tenido éxitos impresionantes no tienen un título universitario, como Henry Ford, Walt Disney, Steve Jobs, Bill Gates, entre otros; pero nadie puede dudar del trabajo profesional de estas personas, quienes son incluso referenciadas en el campo de la gestión.

Organizados: El planeamiento es algo esencial en los negociadores, quienes deben establecer con rigurosidad y con detalles cada una de las actividades y acciones a realizar, motivo por el cual cada negociación debe ser tratada como un proyecto, dentro de un programa el conjunto obedece al plan corporativo.

Flexibilidad: Es otro tema controversial; porque el concepto general es que lo sólido es el estado más idóneo para el desarrollo; pero como ya fue comprobado la flexibilidad es considerada en la actualidad como garante de la continuidad. Los coches del pasado eran sólidos y en choque frontal el índice de muerte era mayor; hoy en cambio los autos son construidos para absorber el impacto; de la misma manera el negociador tiene objetivos sólidos; pero absorbe los golpes de la estrategia del oponente.

Autoconfianza: La confianza no surge de una gran autoestima personal; sino

de un ordenado trabajo, el cual le garantiza realizar todas las tareas de manera efectiva, por lo cual la confianza parte del desarrollo de sus competencias profesionales.

Expeditivo: La referencia a expeditivo es la relación entre rapidez, incremento de la rentabilidad y la creatividad para lograr la mejor solución, teniendo en consideración el horizonte a trabajar, es decir si es de corto, mediano o largo plazo, por lo cual un negociador puede parecer rápido o lento de acuerdo al propio esquema establecido al inicio del proyecto de negociación.

Paciencia: “Vamos lento porque queremos llegar muy lejos”, una organización es algo formado para prolongarse en el tiempo, por eso las decisiones de hoy marcan el ritmo del mañana; pero dentro de las culturas empresariales, la Norteamérica, es siempre inmedatista, es parte de concepción empresarial.

3.4 Estilos de negociación

Cada parte de la negociación tiene un solo objetivo: conseguir el más alto o más bajo precio y los mejores términos y condiciones para esta única compra o venta. (Tracy, B. 2015, p. 13)

La cita hace referencia exclusivamente a la negociación comercial, por lo cual basados en este marco se puede inducir que en una negociación se pretenden maximizar los beneficios cualesquiera sean estos, si la persona está negociando tiempo; entonces el objetivo es lograr el mayor tiempo posible. Si un el grupo negociador, es un sindicato y pretende incrementar sus bonificaciones, éstas serán abordados desde una perspectiva porcentual. Si una dama, quiere asistir a una reunión con sus compañeros de escuela, de la misma manera deberá cumplir con sus responsabilidades antes de tomarse el tiempo, como lo deberá hacer el esposo y los hijos, porque esto corresponde a una cultura familiar; en las empresas es lo mismo, un personal antes de salir de vacaciones debe dejar todo ordenado.

Empecemos a indicar los estilos y los desarrollaremos puntualmente para diferenciarlos uno del otro.

El primer tipo de negociación, o de tipo I, es lo que yo llamo un estilo excepcional. En esta situación. Solo vas a negociar o hacer frente a la otra parte una vez y nunca más. (Tracy, B. 2015, p. 13)

Este estilo de negociación corresponde a dos situaciones cíclicas; en un primer lugar a un factor de discontinuidad; es decir una negociación a realizar de manera espontánea y la cual no se repetirá, por factores externos; la otra situación es que la negociación va ser única, no se volverá a repetir. Por otro lado también se encuentra la mentalidad del negociador, quien considera todas las negociaciones como algo transitorio.

Negociación a largo plazo: El segundo estilo de negociación es la negociación a largo plazo, o de tipo II. Aquí tienes la intención de entrar en un acuerdo más complejo que debe llevarse a cabo durante un periodo prolongado de tiempo. (Tracy, B. 2015, p. 14)

Este estilo tiene dos condiciones uno la complejidad de la negociación, y por otro lado el objetivo a realizar un acuerdo duradero en el tiempo, es decir construir relaciones y fortalezas compartidas.

La ley del esfuerzo indirecto: En negociación, hay un principio llamado ley de esfuerzo indirecto. Dice que logras más cuando actúas indirectamente en lugar de directamente. (Tracy, B. 2015, p. 19)

Esta ley se refiere a construir ventajas de negociación a partir de actividades indirectas correlacionales; pero de poca evidencia; con la finalidad de ganar una posición de ventaja al momento de iniciar el proceso, en lo relacionado a las empresas, para ganar presencia en el mercado pueden ampliar su portafolio de producto, aun cuando en algunos casos estos no superen el punto de equilibrio.

A continuación pasemos a los más estilos más conocidos:

Negociación de ganar-perder, El primer estilo, llamado “negociación de ganar perder, es cuando la parte A consigue lo que quiere y la B pierde. Este es el objetivo del I de negociación. (Tracy, B. 2015, p. 22)

En este caso el estilo está fijado por el total interés por ganar; incluso sin tener idea si es lo mejor para la continuidad de la empresa, esta posición de exclusivamente ganar puede generar éxitos en condiciones de inercia; sin embargo en estadios de cambios rápidos, el solamente pensar en ganar podría ser una percepción demasiado pequeña, en relación a la extensión de la realidad, por lo cual los triunfos pueden ser efimeros.

Negociación de perder-ganar, El primer estilo, llamado “negociación de perder- ganar, y es lo contrario de ganar-perder o simplemente el reverso del primer estilo. (Tracy, B. 2015, p. 23)

Es imposible que una persona u organización vaya exclusivamente a decidir perder, la estrategia perder-ganar, no se basa en aceptar la pérdida; sino que la pérdida puede convertirse en una victoria posterior; por lo cual se negocia la condición de la pérdida. Un ejemplo claro es “la renuncia voluntaria”, cuando un trabajador sabe perfectamente el deseo de sus empleadores de tenerlo fuera de la empresa; entonces insistir quedarse no es una opción, en este sentido el criterio dicta, intentar obtener el máximo provecho económico, entonces cuando la persona se reúna con la otra parte, ya da como perdido el empleo; pero ganará un dinero para otro proyecto.

Negociación en la que todos pierden: El tercer enfoque es la negociación en la que todos pierden. En esta situación, ambas partes llegan a un acuerdo donde ninguna de las dos queda satisfecha, porque ninguna de las partes obtiene demasiado de lo que esperada (Tracy, B. 2015, p. 23).

El que todos pierdan, no significa no haber ganado nada; el perder en términos cuantitativos; significa no haber alcanzado los objetivos propuestos inicialmente, entonces objetivamente no se puede considerar una negociación exitosa; pero a pesar de la derrota, esta también puede ser una victoria mínima, cuya medida no es considerada en los ambientes de negociación; sin embargo para términos académicos debemos mencionarlo para determinar, ninguna pérdida debe ser total y siempre debe conseguirse un mínimo de satisfacción.

3.5 Negociación en equipo

La diversidad representa el mayor beneficio cuando se usan equipos en la negociación. Busque la variedad en la personalidad, el estilo y la perspectiva individuales, así como en el conocimiento y la pericia. Construya un equipo con individuos que tengan fortalezas en las áreas de debilidad de un solo negociador. De esa forma, los miembros del equipo se complementan unos a otros y reducen las dificultades interpersonales que se presentan en la negociación uno a uno. (Budjac, B, 2011, p.226).

El trabajo en equipo es una competencia fundamental, un requisito y fortaleza ineludible; sin embargo, no es algo que nos es ajeno, históricamente la sociedad ha funcionado en equipos, las condiciones actuales son diferenciadas por la inmediatez y por la celeridad en la formación de los equipos, es decir se forman equipos incluso de manera virtual, con el uso de sistemas informáticos para la elección de calificaciones.

De acuerdo a la experiencia los grupos negociadores deben constituirse por cuatro expertos cuyas funciones son las siguientes:

- **Conductor (Lider).** El conductor es la persona que tiene la función de ser el interlocutor del equipo, es quien los representa; por lo cual tienen la mejor

calificación en el manejo de la comunicación; durante las sesiones facilita las intervenciones, además de abrir y cerrar las sesiones.

Por lo general, los conductores son los líderes; lo cual no es una exclusiva; pues cualquiera de los que ocupan los cargos restantes pueden asumir el liderazgo.

- **Sintetizador.** Sus funciones son: 1.- realizar síntesis de la comunicación de ambas partes. 2.- Estudiar profundamente las condiciones para formular preguntas asertivas. 3.- Desarrollar exposiciones sobre temas requeridos por la otra parte. En algunos casos sus intervenciones son parte de una estrategia para ganar tiempo.
- **Observador.** Sus funciones son: 1.- Analizar la coherencia del lenguaje verbal y no verbal. 2.- Redactar informes sobre las observaciones denotativas y cualitativas. 3.- Realizar sugerencias y propuestas.
- **Emergente.** La función de esta persona es irrumpir durante el proceso con la finalidad de contribuir de una manera creativa y/o recreativa un clima positivo y de relevancia para los objetivos de la negociación.

Para lograr una buena asociación entre los miembros de un equipo, se deben considerar los siguientes requisitos.

1) Concordancia de los talentos en relación al objetivo: Como cualquier equipo, lo importante no es reunir a los mejores; sino que los talentos sean complementarios, para asegurar que la suma de las unidades sea mayor al valor nominal de las unidades.

2) Distribución roles con relación a los talentos: Lo importante para la conformación de un equipo negociador, es la distribución de roles, los cuales deben tener relación directa con los talentos, habilidades, competencias y experiencia; así

como con el objetivo a cumplir.

3) Confianza: Es el lazo unificador de los miembros del equipo, el cual tienen tres orígenes; el primero los talentos, el compromiso y los valores personales del personal, todo ello en su conjunto fortalece continuamente la confianza, por lo cual las evaluaciones y el feedback, permiten reafirmar la confianza.

5) Disciplina: es la coordinación de las habilidades con el compromiso adquirido, el principio de la disciplina es primero consigo mismo y el desarrollo personal y en segundo lugar con las tareas a realizar con el grupo, la paradoja consiste en que alguien no puede ser disciplinado para un grupo en indisciplinado consigo mismo.

4) Coordinación: Es algo requerido como lograr el máximo despliegue de habilidad, por ello todas las personas que trabajan en equipo de negociación deben ir en forma ascendente y probándose progresivamente, al respecto algunos elementos a tener en cuenta para calificar la coordinación:

a. Mantener y sustentar la estrategia y el conjunto de técnicas: La coordinación es para la ejecución de las estrategias; motivo por el cual el primer paso es la correcta realización de las tácticas pre establecidas.

b. Crear y manejar el protocolo de comunicación. Durante las sesiones la comunicación no puede ser bajo códigos verbales y los códigos gestuales tienen que ser sutiles para no ser interpretados por la otra parte, motivo por el cual todos los miembros deben manejar correctamente los códigos.

c. Fortalecer la tarea como vínculo: Los miembros del equipo pueden tener diferentes formaciones y calificaciones; por lo cual el vínculo en común es la tarea; y es sobre la tarea, como debe construirse el vínculo de unidad.

d. Descubrimiento de nuevos aportes: Sobre este tema los participantes

deben ser muy disciplinados para encontrar nuevos aportes, los cuales pueden constituir un legado para las nuevas tareas.

e. Detectar situaciones emergentes: oportunidades y amenazas: Como la negociación es una dinámica durante el proceso es posible la aparición de ventanas de oportunidad, como también amenazas, motivo por el cual la coordinación debe configurar las situaciones antes mencionadas.

f. Monitorear los roles. Es importante mantener el control de la situación, por esta condición, la ejecución respecto a los roles, debe gestionarse mediante un permanente seguimiento.

Los grupos de negociación deben mantener la dinámica del equipo sobre los siguientes temas:

- **Sobre la temática:** Al respecto los equipos deben integrarse con la tarea central y los objetivos, por este motivo las dinámicas tendrán como objetivo fortalecer e integrar al equipo en los roles, el clima y ambiente donde se llevará a cabo las negociaciones.
- **Sobre las reacciones:** Como no existen negociaciones iguales, los miembros del equipo deben mantenerse ágiles para tener reacciones rápidas y precisas, en tal sentido las dinámicas deben fortalecer el instinto y la creatividad.
- **Sobre las negaciones:** El grupo también trabaja en condiciones paralelas, esta dinámica permite estar preparado no solamente para mantener una línea continua de negociación, sino también para enfrentar a una estrategia diferente, la cual puede irrumpir, en cualquier momento.

3.6 Mediación y negociación para la solución del conflicto

El mediador es el profesional en quien dos partes en conflicto han elegido para intervenir en la preparación de gestión de la conformación del acuerdo; para asumir dicha responsabilidad los mediadores deben cumplir los siguientes roles.

Abre los canales de comunicación: Los mediadores deben establecer un grato ambiente de comunicación; pues cuando dos partes están en conflicto y se han distanciado, prácticamente no se comunican y si lo hacen es para agredirse. El mediador debe abrir canales de comunicación adecuados, seleccionado los tipos de códigos para poder en un primer momento controlar el ambiente favorable.

Diferenciar entre posiciones e intereses: Cuando las personas o grupos están en conflicto confunden posición con interés; por lo general luego de un plazo las partes están más aferradas a su posición, que a su interés, en tal sentido una de las acciones más relevantes del mediador es abrir las mentes de las partes para distinguir los intereses y colocarlos por encima de la posición.

Traductor de información: Cuando el propósito de la negociación es de un nivel muy alto entonces, el mediador debe trabajar en la traducción de las comunicaciones, este es un motivo por el cual los mediadores del más alto nivel, hablan varios idiomas y pueden mimetizarse culturalmente, estas dos condiciones les permiten a los mediadores servir de traductores y enlace entre las partes en conflicto.

Creador de opciones: A partir de reconocer los intereses, el mediador genera opciones las cuales desarrolla considerando la integración de las partes en conflicto y la superación de los inconvenientes, para ello no los presenta de manera inmediata a las partes interesadas, sino más bien las negocia de manera independiente, hasta cuando llega a tener un resultado positivo a partir de allí reúne a los grupos.

Los mediadores deben guardar una línea de conducta, sobre la base de lo siguiente:

- Los mediadores no toman decisiones respecto a las decisiones, sino sobre las posibilidades de solución a presentar.
- Los primeros acuerdos del mediador no son sobre los hechos; sino el significado de los hechos, porque allí radican los problemas, pues, por lo general, ambas partes pueden confluir en los hechos, pero estar disputando sus efectos.
- Las personas por lo general tienen una percepción selectiva, por este motivo tienden a justificar sus actividades, incluso cuando están fuera de las normas.
- La solución del conflicto se inicia cuando ambas partes están interesadas en llegar a un acuerdo.
- Las personas consideran la libertad como la independencia para decidir y, no están dispuestos a discutir sus decisiones, este es un principio a tener en consideración por los mediadores.
- Los mediadores deben enfrentar los disgustos a pedir disculpas de las partes en conflicto, pues este hecho es el reconocimiento de una equivocación.
- Las partes en conflicto sienten la necesidad de ser reconocidos, por este motivo quieren que sus propuestas sean consideradas en el acuerdo final.
- Las personas sobrevivirán a los conflictos, por este motivo el mediador debe contribuir a este principio, generando mejores condiciones para ambas partes para el futuro cercano.
- Los mediadores siempre orientan todos los diálogos al lado positivo, buscando entre líneas las expresiones y la información entregada por las partes.
- Los mediadores deben generar un clima de apertura de manera independiente, para que las partes se expresen libremente, en lo más

profundo de los conflictos internos, conductores de los conflictos intragrupalos o interpersonales.

Respecto al Método de la resolución de conflictos, este tiene 6 pasos básicos:

Preparación: Es la fase de recolección de toda la información directa e indirecta; porque no solamente se entrevista con los involucrados; sino también con elementos externos, que podrían proporcionar información objetiva, toda vez que las expresiones de las partes siempre tienen una carga emocional.

Definición del problema: Cuando a partir de la recolección de datos y los análisis respectivos han concluido con la definición de los problemas.

Propuesta de las alternativas: Luego de definir el problema se empiezan a construir alternativas sobre la base de un posible acuerdo, considerando la oportunidad de establecer un término favorable para ambas partes.

Acuerdos: Con la formulación de los acuerdos se inicia el periodo de desarrollo de la integración sobre las partes en conflicto.

Evaluación: Es la fase de análisis final respecto a los acuerdos y a su ejecución.

Definición: La definición es la culminación de los acuerdos con la firma de los acuerdos por ambas partes.

CAPÍTULO IV CUARTO PARADIGMA: COACHING, HERRAMIENTA DEL CAMBIO PARA LA EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

4.1 Coaching, principios, objetivos y tipos

Coaching

Se dice que todo es cíclico y en algunos casos el pasado vuelve, claro en sentido figurado, al respecto tenemos los inventos de Tesla los cuales se han convertido en inspiración para la realización de nuevos inventos, esto también puede pasar con el tema de la mayéutica, pues esta era una técnica para parir ideas; el docente en este caso preguntaba hasta generar condiciones de ordenamiento de ideas, las cuales finalmente desencadenaban la construcción del conocimiento y la solución. Por lo cual una de las técnicas más importantes de coach es el preguntar con sabiduría. Respecto al coach y al coaching...

La palabra inglesa coach significa literalmente “carruaje” y, por asociación, “transporte”. Etimológicamente, el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. (Muradep, L. 2012, p.15)

Es decir que el coach es un conductor de sus dirigidos, que a través de diversas técnicas los orienta a mejorar sus habilidades y desarrollar un mayor nivel de competitividad, en tal sentido es importante definir que es el coaching y los actores del mismos, como son el coach y el coachee

El coaching es el proceso que nos facilita conseguir lo que deseamos. En este proceso, convirtiéndonos en coaches, vamos adquiriendo maestría en hacer y hacernos cada vez mejores y más eficaces preguntas que estimulan nuestra clarificación y motivación, llevándonos adelante con nuestras preferencias y aspiraciones. (León, M. A. 2010, p. 54)

Por lo antes señalado el coaching es el proceso de mejora de la persona en los ámbitos donde el coach interviene, estos pueden ser de índole: familiar, laboral,

empresarial, ejecutivo, deportivo. El coach es la persona, quien realiza y dirige la sesión, para lo cual debe estar obviamente preparado para la realización de dicha actividad.

Finalmente, Duhne, C, Garza, R y Quintanilla, A. M. (2007), establecen que el coaching no debe confundirse con una terapia o una asesoría. Si bien no tiene como finalidad constituirse en una actividad psicoterapéutica, ayuda a armonizar y a equilibrar el comportamiento de las personas que intervienen en el proceso como coachee, la labor psicológica en todo caso debe ser preliminar a iniciar las sesiones de coaching, obviamente por el especialista correspondiente. En el otro extremo, como señalan estos autores “El asesor diagnostica e indica qué hacer ante determinado problema” (p. 15).

Principios

El principio articulador y direccionador sobre el que descansa la labor del coach es el de **orientar al conocimiento o decisión**; en ningún caso el coach puede determinar las actividades a realizar por el coachee; pues el principal objetivo es la conformación del conocimiento, lo cual a partir de esta nueva condición el coachee se compromete respecto a su propia deducción.

Las personas se comprometen con sus decisiones y sus reflexiones, en este sentido, el coach es un facilitar; lo cual ha sido tomado en su esencia por el sector educativo por quienes en la actualidad desarrollan actividades para generar competencias, algo totalmente congruente con el proceso del coaching.

Volviendo a Duhne, C, Garza, R y Quintanilla, A. M. (2007), los principios que subyacen en el proceso del coaching son: el cambio continuo que se opera en la persona, la construcción de la persona que el coachee quiere ser, la actuación de cada quien en función a sus mapas interiores y no a factores externos, la modificación interna y de relación con los demás mediante el lenguaje, la dinamización o bloqueo de nuestra actuación a partir de las emociones, los

resultados dependen del coachee, el uso del “pensamiento crítico, práctico y creativo” y la “libertad, respeto y confianza” como fundamentos del “desarrollo de la persona y el trabajo efectivo”.

Objetivos

Duhne et al (2007), consideran que las personas que buscan el éxito personal y de la organización, los propósitos del coaching son: brindar retroalimentación a partir del coach y de un diagnóstico 360°, inducir la reflexión a partir de la valoración que hace el coachee de su comportamiento verbal y su actuación para buscar alternativas y “asumir la responsabilidad de su impacto en el trabajo”, estimular las habilidades comunicacionales y las relaciones interpersonales, apoyar en el cambio personal y obtener mejores resultados en el negocio.

La propuesta por los autores anteriores es, en términos generales, similar en el impacto personal y empresarial al aporte de Whitmore, J. (2016, pp. 191-193), sin embargo, su inclusión a continuación nos permite mayores precisiones:

- Aumento del rendimiento y de la productividad.
- Desarrollo del personal.
- Aumento del aprendizaje.
- Relaciones personales mejoradas.
- Mejor calidad de vida.
- El gerente tiene mayor tiempo.
- Ideas más creativas.
- Mejor uso de las personas, de las habilidades y de los recursos.
- Respuestas de emergencia más rápidas y eficaces.
- Más flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.
- Personal más motivado.
- Cambio cultural.

Tipos

Los tipos de coaching más conocidos en el mundo es “el coaching personal o life coaching, el organizacional, el ejecutivo, el de equipos, entre otros. Una consideración aparte merece el manager coach o el directivo como coach”. (Muradep, L. 2012, p.17); pero de todos ellos el cual ha tenido un mayor impacto es el coaching life, por su repercusión en todos los ámbitos de la vida.

Life coaching es empoderar a la gente para cambiar sus vidas, alcanzar su potencial y crear la vida que quieren. En el coaching ayudamos a la gente a cerrar la brecha que hay entre donde están y donde quieren estar a través de la creación de un ambiente de apoyo que busca crear cambios positivos, enfocados a metas y crecimiento. (Life Coaching, 2010, p.7)

Independientemente por donde se parte el coaching siempre va a generar una mejor condición de vida en el coachee pues:

Sea en el contexto personal, para clarificarnos o adquirir equilibrio en nuestra vida privada —coaching personal o de vida-, sea en el contexto ejecutivo, para tratar con los desafíos como directivos, o en un contexto más amplio, organizativo, donde se inserten las habilidades del coaching como parte de una eficaz cultura de liderazgo (León, M. A. 2010, p. 60)

En la organización los coaching garantizan una mayor objetividad y la prosperidad de los ejecutivos; pero en la actualidad ha surgido un concepto de coaching grupal, para ayudar a fortalecer los equipos de trabajo, lo cual es algo un tanto contradictorio con las fuentes primigenias del coaching, pues el objetivo es tratar a los participantes, de manera individual sin embargo, como lo mencionaremos más adelante, debemos estar prestos al cambio, motivo por el cual la realización de coaching grupales organizacionales si pueden fortalecer a la empresa, ¡bienvenido!, al respecto:

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del

compromiso de esta con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. (Muradep, L. 2012, p.17).

Sin embargo, el coaching para equipos, también es una realidad que no debemos rehuir y se basa en los principios del coaching individual, lo más recomendable en este tipo de coaching, es la combinación del coaching en equipo y el individual para lograr mayor efectividad en los propósitos, respecto a opciones para obtener la cooperación del equipo en este proceso, podríamos atenernos a considerar las siguientes, acorde con lo sugerido por Whitmore, J. (2016, pp. 178-180):

- Comentar y acordar una serie de objetivos comunes para el equipo.
- Desarrollar una serie de normas básicas o de principios operativos que resulten aceptables para todos los miembros del equipo y a los que todos hayan contribuido.
- Reservar tiempo con regularidad, por lo general coincidiendo con reuniones programadas para trabajar en equipo, para trabajar los procesos grupales.
- Aceptar las opiniones de los miembros del equipo sobre la conveniencia de programar actividades sociales juntas.
- Establecer sistemas de apoyo para abordar, confidencialmente si es necesario, los problemas y preocupaciones personales cuando aparezcan.
- Desarrollar un interés común ajeno al trabajo.
- Aprender una actividad nueva juntos.
- Hacer el ejercicio de las cualidades juntos.
- Organizar reuniones sobre el sentido y los propósitos individuales y colectivos, tal y como los perciben los miembros del grupo.

El coaching empresarial está orientado a potenciar a los empresarios, y el

coach deportivo a los deportistas, quienes como cualquier ser humano pasan momentos de crisis, sobre todo cuando pierden encuentros claves e incluso campeonatos.

4.2 Cambio y efectividad personal y organizacional

Todo está en constante evolución motivo por lo cual todos estamos experimentando un constante y permanente cambio que precisa de procesos igualmente rápidos de adaptación y dominio; por tanto, “un mundo que cambia con la rapidez que ahora lo hace, con una exigencia de adaptación ágil y eficaz a los cambios culturales y en un contexto cada vez más competitivo de mercados crecientemente inestables y disputados” (León, M. A. 2010, p. 60), requieren de personal y organizaciones adaptándose en algunos casos y en otros –en una mejor posición- liderando el cambio.

Sin embargo, hay quienes consideran el ritmo del cambio, como algo reciente y esto no es cierto; pues, en toda la historia de la humanidad “lo único permanente ha sido el cambio”: ya lo decía Heráclito cuando afirmaba que “nunca bebemos dos veces del mismo río” -no sólo porque el agua es otra, sino que transferido a nuestro comportamiento, implica que la persona cambia aun cuando el contexto pareciera que sigue intacto, este siempre estará en permanente cambio como la dinámica interna de cada persona, producto de su interacción evolutiva, genética, social, psicológica y espiritual, (Muradep, L. 2012, p.13)

Respecto al cambio, los seres humanos y sus organizaciones pueden actuar reactivamente o proactivamente. Si se ubican en el primer espacio esperan los acontecimientos para tomar decisiones, respecto a los segundos son quienes reaccionan con rapidez o en el mejor de los casos protagonizan los cambios, uno de los mayores retos para actuar en condiciones de cambio es el planeamiento, el cual se basa en pronósticos con modelos matemáticos, los cuales no son muy difundidos y en otros casos son pura inspiración como fue el hecho de cambiar el tipo de

transporte.

La empresa Apele el siglo pasado tomo una decisión trascendental contra todo pronóstico en lugar de contratar espacios de carga en barcos, alquiló espacio en los aviones y realizó la primera presentación mundial de un producto, al unísono en diversas ciudades del mundo, generando la aprobación masiva de los clientes, lo cual generó un cambio de la mentalidad del marketing.

Los seres humanos de todas partes están luchando contra su propia inercia, pues es a partir de la decisión de una persona, que se genera el cambio:

Tanto en el contexto individual como en el organizativo, donde la incertidumbre por lo desconocido es más evidente, las resistencias al cambio se expresan permitiendo que las cosas sigan como estaban esgrimiendo razones como «una vez lo cambiemos luego tendremos que cambiarlo de nuevo», «ya lo hicimos antes y no funcionó», o «más vale dejarlo como está». (León, M. A. 2010, p. 60)

A cuando todo cambia, la gran mayoría de seres humanos tiene una actitud de resistencia a interactuar de manera diferente; porque al situarse en su zona de confort y realizar actividades mecánicas y rutinarias, las personas generan una actitud de pasividad frente a sus propias vidas, como el célebre libro “Quien se Comió mi Queso”, donde los protagonistas no notaban los pequeños cambios que se producían y posteriormente ambos se realimentaban del supuesto que todo volverá a ser como cuando había abundancia.

Una de las formas de expresar la inercia es cuando personas mantienen la hipótesis de pronto todo volverá a su lugar, es decir los cambios serán simplemente circunstanciales, y estas personas buscan a otros quienes piensen igual para de esta manera fortalecer su punto de vista. En las organizaciones pasa lo mismo, cuando sus líderes suponen una crisis pasajera, entonces no hacen nada para adaptarse al nuevo contexto de mercado.

Pero las organizaciones están dirigidas por seres humanos, por lo cual son las personas quienes deben dirigir el cambio; las maquinarias, los equipos no toman decisiones en tal sentido la reflexión e incluso el conflicto interno es necesario para permitir construir el cambio.

La evolución personal nos lleva a la evolución organizacional. Porque ¿qué son las organizaciones? Gente: un conjunto de personas que interactúan a través de redes conversacionales. Humberto Maturana sostiene que la empresa no existe fuera del espacio humano que la produce y hace posible. Sin personas no hay organización. (Muradep, L. 2012, p.14)

Si aceptamos que la evolución personal nos lleva a la evolución organizacional, entonces las organizaciones deben promover condiciones de diálogo de reflexión, para que las ideas y propuestas de todo el personal sean escuchadas; pues a partir de una idea y el esfuerzo sobre ella es como se generan los cambios. La efectividad de las personas y de las organizaciones se basa en liderar el cambio.

4.3 Estrategias comunicacionales

La comunicación es el pilar de todo desarrollo, en las organizaciones donde exista una comunicación adecuada eficaz y efectiva, las posibilidades de mantener una trayectoria ascendente con índices crecimiento permanente, en tal sentido la elaboración de estrategias comunicacionales es parte de la necesidad para asegurar el fortalecimiento de las organizaciones, al respecto:

De esa forma, siendo cada vez más conscientes de la comunicación de nuestras sensaciones, vamos estableciendo una relación más productiva con esa otra mente diferente a la habitual o inconsciente, permitiéndonos descubrir con mayor profundidad nuestras propias necesidades, así como aquellos recursos, de otra

forma posiblemente desapercibidos, que nos permitirán expresar un mayor potencial en la realización de lo que deseamos. (León, M. A. 2010, p. 69).

Dentro de las organizaciones existe una comunicación horizontal, vertical, interna y externa; así como también interpersonal, grupal y masiva. Todos los tipos de comunicación son emitidos por las organizaciones y su personal, por lo cual realizar estrategias comunicacionales es vital, incluido el coaching, el PNL, el mentoring y otros mecanismos para potenciar el desarrollo individual y grupal.

El modelo de comunicación está íntimamente relacionado con el modelo de organización, es así como en las empresas piramidales las comunicaciones son principalmente verticales descendentes, es decir del centro de poder hacia abajo; en el caso de las empresas horizontales, la comunicación interna adquiere otro modelo como es el horizontal y el vertical en ambos sentidos.

Debido a que en la actualidad la diferencia entre los dirigentes y dirigidos de las empresas es cada día menor las organizaciones han tenido en consideración:

Darte cuenta del feedback, de las respuestas que obtienen tus acciones en relación con lo que te rodea, cómo reaccionan los demás a tus mensajes y las presuposiciones implícitas en éstos, es fundamental si quieres mejorar el impacto que estás teniendo. Si crees que tu interlocutor es estúpido, culpable o «no se entera», probablemente tenga mucho que ver con esa idea lo que te encuentras en el camino (León, M. A. 2010, p. 69)

Es decir, el feedback se hace más importante en las organizaciones para lograr incrementar la competitividad, otro de los cambios es el trato entre los miembros de la empresa, antiguamente las personas con mayor poder eran tratados con mayor protocolo, en la actualidad esto ya no es usual, y es parte de la estrategia para que los miembros de las organizaciones, quienes ocupan responsabilidades menores, tengan también la oportunidad de expresar sus puntos de vista y sus propuestas.

En la actualidad los altos ejecutivos reciben una fuerte formación en comunicación, pues es importante tanto para su línea de carrera poder comunicarse y liderar adecuadamente sus colaboradores, como para la empresa, la cual necesita fortalecerse con el aporte en ideas, propuestas, pero también con el compromiso decidido y ello es solamente posible cuando los miembros de la organización se sienten identificados con la visión, misión de la organización; y los personales, sus objetivos y metas, están integrados sinérgicamente con la corporación.

A continuación, algunos elementos a tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia de comunicación:

Escucha activa: uno de los mayores problemas de las compañías, cuando deciden acelerar sus procesos mediante las directivas verbales es la poca atención al lenguaje verbal, lo cual produce el conocido teléfono malogrado, acarreado el deterioro del mensaje cuando no ha sido decodificado acertadamente, en tal sentido, todo el personal de las empresas deben desarrollar la escucha activa, es decir una atención tanto a nivel denotativo, como connotativo.

Retroalimentación o feedback: es otro elemento importante, porque es una demostración de la importancia de recibir una respuesta, sobre todo de los mandos medios y bajos cuando se dirigen a sus jefes superiores, así como también el de los clientes.

Parafrasear: es una técnica importante, para memorizar un tema, incluso para crear empatía pues el receptor se siente bien, cuando escucha sus palabras en su interlocutor. Un punto importante en el empoderamiento de la comunicación es saber que significas sus preguntas, al respecto el siguiente cuadro:

Tabla 0.1 Comparación entre gestión de información y curiosidad

Obtención de información	Curiosidad
¿Qué temas incluye el proyecto?	¿Qué conseguirás terminando el proyecto?
¿Cuánto dinero necesitas para cubrir tus necesidades?	¿Qué significa suficiente para ti?
¿Qué tipo de formación necesitamos?	¿Qué queremos saber que aún no sabemos?

Fuente: (León, M. A. 2010, p. 66)

Aprender a decir que NO/SI, es un principio asertivo que mejora el rendimiento de las personas, pues les ayuda a tomar decisiones acertadas de cómo invertir mejor su tiempo, pues hay personas que tienen un exceso de vocación de servicio y están ofreciendo su apoyo a todos, otros por el contrario se limitan a realizar sus tareas; por este motivo aprender a decir No y/o Si, según sea el caso, convierte a las personas en más eficientes.

4.4 Programación neurolingüística PNL

Cuando se menciona la condición de programar a los seres humanos, esto podría parecer una película de ciencia ficción; sin embargo, desde los años 70 del siglo pasado existen todas las evidencias, de que todos los seres humanos somos programados para tener ciertas respuestas condicionadas. Este se hizo más evidente desde los trabajos iniciados y el gran bagaje de conocimientos ampliados por otros cientos de investigadores del campo del comportamiento humano que nos legara Pavlov, luego la psico cibernética, actualmente las neurociencias hasta la Programación Neurolingüística PNL con Bandler abrieron un nuevo derrotero de valor agregado para el coaching.

Esto se traduce de la manera siguiente: Si un ser humano recibe amor paternal

adecuadamente, en los primeros años de su vida, crecerá muy sólido en lo relacionado a sus emociones. Obviamente existe una interconexión entre las potenciales biológicas y las habilidades construidas, al respecto del PNL:

La PNL fue desarrollada por Richard Bandler y John Grinder en la década de 1970. Forjaron un amplio abanico de técnicas y modelos que esencialmente deshabilitaban pensamientos y comportamientos negativos, a los que todos somos propensos, y habilitaban pensamientos, emociones, recuerdos y lenguajes nuevos y constructivos, para impulsar la mejora personal y la autoestima. (Molden, D., Hutchinson, P. 2009, p.3)

La PNL es una técnica que bien conducida permite la superación de muchas de las trabas emocionales, generadas en los seres humanos en los primeros años de sus vidas, la PNL, permite al ser humano romper las cadenas emocionales y mentales, las cuales en muchos de los casos no les permiten rendir a altos niveles competitivos,

La Programación Neurolingüística (PNL), o el estudio de la experiencia subjetiva, te provee de un conjunto de distinciones que puedes utilizar para darte cuenta de dónde estás, de dónde vienes y hacia dónde vas en tu mundo interno, tu subjetividad, así de cómo esos ángulos de percepción están influyendo en tu estado y su efecto sobre los resultados que obtienes en tu experiencia. (León, M. A. 2010, p. 54)

Existe una historia la cual puede ayudar a entender perfectamente como la PNL, potencia a los seres humanos, este relato es muy conocido, ha sido escuchado en cientos de conferencias como las ofrecidas por Carlos Kasuga y de capacitaciones, pero sin embargo fija con toda claridad el apoyo a recibir de la PNL.

“Un elefante fue cazado en los primeros años de existencia y se le colocó una

cadena la cual fue sellada a un tronco enterrado; entonces el elefante quiso soltarse, con el tiempo desistió, pues consideró no tener las fuerzas suficientes”. Para quienes practican la PNL, pueden decir que el pequeño elefante fue programado para sentir imposible su libertad. Entonces la PNL, a través de palabras claves facilita superar situaciones emocionales conflictivas.

Al respecto «La PNL reprograma tus hábitos para que puedas tener experiencias más positivas, más a menudo y en todos los aspectos de tu vida.» (Molden, D., Hutchinson, P. 2009, p.3), y esto es posible porque revierte mediante palabras las situaciones creadas por las mismas personas. Así por ejemplo si un joven padre repite a sus hijos, durante mucho tiempo, las matemáticas son difíciles, habrá un acondicionamiento negativo con las matemáticas, lo cual se puede revertir hablando en positivo.

En todos los seres humanos esta “programación se refiere a los programas de pensamiento y comportamiento que ponemos en funcionamiento una y otra vez cada día; en otras palabras, nuestros hábitos. (Molden, D., Hutchinson, P. 2009, p.2), pero de la misma manera como un ser humano ha sido programado, también puede ser reprogramado por el mismo, recibiendo las instrucciones necesarias. Para implementar la PNL, primero, hay que ser consciente de qué es lo que queremos cambiar en nosotros; segundo, proponerlos cambiar; tercero, aplicar la estrategia del cambio, cuya herramienta principal es la PNL.

Lo Neuro tiene que ver con el funcionamiento del cerebro y los pensamientos, emociones y memoria. (Molden, D., Hutchinson, P. 2009, p.2), cada día se sabe más como los neurotransmisores funcionan, y esto es una forma de conocer el funcionamiento del cerebro, lo cual ayuda para reorganizarlo de manera positiva.

Lo Lingüístico hace referencia a la manera en que comunicamos nuestros pensamientos de formas verbales y no verbales (Molden, D., Hutchinson, P. 2009, p.2), y lo más importante de este punto, es conocer cómo comunicar la nueva

reprogramación teniendo en consideración el sobredimensionamiento de los mensajes, y la orientación a elegir lo conocido, por este motivo la intercomunicación es la base para superar cualquier obstáculo.

Es importante reconocer como funciona la PNL al respecto:

Lo que hace la PNL es llegar a la causa de esos sentimientos «limitadores» que actúan bloqueando tu capacidad y ayudarte a que te abras a todo tipo de posibilidades y a hacer todos los cambios necesarios para que te sientas del modo que quieres sentirte (Molden, D., Hutchinson, P. 2009, p.3)

4.5 Diferencias entre tutor, mentoring y coaching

En el constante desarrollo organizacional las técnicas se entremezclan, por tanto las diferencias, porque finalmente para las empresas lo que cuenta es el resultado, motivo por el cual la clasificación es más de motivaciones pedagógicas e instructivas, con la finalidad de conocer cuál de todas es mejor para ciertos motivos u objetivos. El cuadro a continuación es de desarrollo propio y debe servir para plantear el desarrollo de este subcapítulo.

Tabla 0.2 Comparación entre Coaching, Mentoring y Tutoría

	Coaching	Mentoring	Tutoría
Motivo	Superación de Problemas	Desarrollo profesional	Desarrollo Cognitivo
Construcción	Comportamiento	Habilidades	Operatividad
Orientación	Competencias	Entrenamiento	Práctica
Roles	Facilita	Guía	Enseña
Duración	Corto plazo	Largo plazo	Largo plazo
Relaciones	Facilitador	Modelo	Maestro

Fuente: Propia

El motivo: podemos visualizar que es diferente en cada uno de ellos:

El coaching el motivo de una sesión se inicia a partir del deseo por superar un problema que aqueja a una persona, quien en adelante se denominará coachee, quien luego de la sesión encontrará el camino para construir su solución. Respecto al mentoring el motivo es el desarrollo profesional y más específicamente dentro de una organización, algunas empresas, en cuanto ingresa un nuevo funcionario se les asigna un mentoring, quien le guiará en su inducción laboral y su desarrollo profesional dentro de la organización.

En cuanto al tutor, este pertenece más al ámbito académico y aun cuando se dan en las empresas la actividad es más restringida, pues el tutor tiene como motivo la formación del conocimiento, su tarea es básica, en el sentido que proporciona los lineamientos fundamentales para el posterior desarrollo de habilidades.

En cuanto a **la construcción:** el coach facilita la conformación de un nuevo comportamiento, toda vez que en la mayoría de los casos los problemas se deben a las debilidades de las personas, en tal sentido el coach orienta a la conformación de competencias como la forma de superar las debilidades. El Mentor construye habilidades, sobre la base de un constante y permanente entrenamiento, el cual se realiza dentro de las oficinas. En cambio el Tutor proporciona nuevos procedimientos los cuales deben ser asimilados, en algunos casos por primera vez, por lo cual las operaciones deben ser practicadas.

Los roles: que cumplen el coach, el mentor y el tutor están relacionados directamente con los motivos, es así como el coach es un facilitar del autoconocimiento del coachee, el coach no da una receta, no indica, tampoco realiza un diagnóstico para el conocimiento del coachee. Nunca usará palabras como tienes que hacer, a partir de ahora debes hacer esto o aquello; pues las personas deben salir

plenamente comprometidas con sus propias deducciones y las palabras del coach son solamente inductoras del conocimiento.

El mentoring, cumple un rol diferente, debe guiar y parte de los conocimientos previos, sobre todo teóricos y en algunos prácticos, los cuales deben ser reorganizados para cumplir con los estándares de las empresas, motivo por el cual el mentor exige entrenar, para adaptarse a la nueva organización.

El tutor en cambio enseña, su tiempo está destinado a dar a conocer nuevos conocimientos, los cuales con el desarrollo personal, en algunos casos serán utilizados y en otros no, es parte de la genética humana que algunos conocimiento serán activos y otros pasivos; pues serán utilizados en cierto momento de la vida, por este motivo el tutor los hace practicar, para incorporarlos al conocimiento.

En cuanto a la **duración**: el coach realiza una labor de corto plazo, porque sus sesiones solamente facilitarán la conformación la idea de una solución, acto seguido el coach reforzará la idea mediante preguntas, y le permitirá al coachee salir plenamente seguro; en algunos casos el coachee deberá ser asesorado o acompañado por otros profesionales para la culminación de algún proyecto. Es muy posible que el coachee continúe asistiendo a las sesiones, con la finalidad de ir consolidando e interiorizando la nueva conducta, pero todas ellas sesiones con fines definidos y por lo general complementarios.

El mentoring en cambio tendrá una labor de largo plazo pudiendo ser de 3 meses, hasta por algunos años, esto depende del objetivo de la preparación, en las empresas familiares el mentoring es el CEO, quien prepara a su sucesor, la tarea en este caso es de larga duración, y de entrenamientos en varias disciplinas.

La labor del tutor en las organizaciones es también de largo plazo, porque forma en aspectos técnicos, teóricos y de integración a la organización, motivo por el cual al igual que el mentoring, el tiempo es relativo a la función a realizar.

4.6 Fortalezas y rol del Coach

Existen muchas personas con habilidades de coach, en realidad todos los seres humanos de manera directa o indirecta hemos ayudado a ordenar las ideas de otros, al realizar preguntas; sin embargo, un coach es la persona formada para realizar sesiones las cuales van a potenciar un cambio en el coachee. Empatizar y establecer un buen rapport son las competencias que posibilitan sintonizar afectivamente para fidelizar al coachee; lo expresado agregado a lo que aparece a continuación son la principal arma del coach.

Como coach, usted necesita sintonizar con los sentimientos y motivaciones de la otra persona. Usted lo logra escuchando activamente. Escuchar activamente fomenta la comunicación y hace que las personas se sientan a gusto. Escuchar activamente también clarifica lo que se ha dicho para evitar malas interpretaciones. Como un oyente activo, ponga toda su atención en el asesorado. (Harvard B. P. 2009, p.21)

Un coach debe tener en general las siguientes competencias como: Resolución de Problemas, es decir el conocer de antemano el problema, el cual aqueja al coachee, cabe indicar que la mayoría de personas no conoce su problema, solo atina a narrar o describir los efectos de la situación de malestar; casi siempre las personas desconocen las causas o evaden el reconocimiento de las causas. En tal sentido el coach debe en cuanto recibe el tema de la sesión tener un diagnóstico del problema del coachee.

En el caso de los coach de negocios o empresarial lo importante es tener una visión de negocio es decir comprender la organización, incluso entender mejor su funcionamiento que los propios dueños o ejecutivos. Según el escritor de coaching y PNL Díaz, Richard, los coach reciben una formación empresarial basada en la ley de evolución y con la misma experticia, como un médico puede determinar los

padecimientos de sus pacientes; los coach con algunas diferencias pueden determinar cuáles son las anomalías de las empresas. Los coach life, deben tener un concepto visionario de la evolución de la vida, superior al promedio, pues de otra manera no podría ayudar a su coachee.

Poseer orientación al objetivo, los coach deben trabajar sobre el objetivo y orientar todo el esfuerzo para su cumplimiento, todo esto porque no pueden involucrarse personalmente, puesto que esto generaría la pérdida de la objetividad para ayudar a desarrollar competencias y superar escollos en su coachee.

Contar con una excelente comunicación, es de las habilidades más importantes para los coach, porque deben no solamente saber qué decir, sino fundamentalmente como decirlo para lograr la interiorización de los nuevos paradigmas para el desarrollo de un nuevo comportamiento por parte del a su coachee.

Un buen observador de detalles y a la vez gran intérprete de los mismos; pues no solamente es llegar a detectarlos y asimilarlos; sino integrarlos ubicándolos dentro del contexto adecuado para el planteamiento de hipótesis, de mucha utilidad en el desarrollo de las sesiones.

La labor del coach se puede centrar en los siguientes objetivos de inspiración para el coachee:

Cambios de patrones de comportamientos: La mayoría de las situaciones problemáticas surgen por patrones desfasados de la realidad o superados por las condiciones del actual contexto; por eso uno de los desafíos de los coach no tan solo es solamente posibilitar la solución desde una perspectiva lógica; sino también desde un fortalecimiento en la decisión de mudar los patrones de comportamiento.

Eliminación de creencias limitantes: Por lo general existe en todas las personas creencias las cuales limitan el desarrollo personal y grupal, por lo tanto,

es prioritario suprimir estas creencias limitantes, a partir de un proceso de reconocimiento y practica de un nuevo modelo de comportamiento.

Desarrollo de una nueva perspectiva: Muchos de los cambios solo son admitidos cuando las personas han aceptado la posibilidad de tener una vida mejor a partir de la resolución de una modificación en la conducta, la cual debe ser interiorizada con prácticas de nuevos procedimientos.

Incorporación de nuevos recursos: Las personas al tener una nueva visión de su propia vida y una misión modificada, para construir la nueva vida, requieren incorporar recursos nuevos, los cuales a su vez deben de ser motivados; pues por lo general las personas se resisten a modificar su mecanismo, como cuando las empresas requieren cambiar los software de la organización, esto en lugar de alentar el aprendizaje, por lo general genera resistencia, por este motivo es prioritario un periodo de motivación para el personal, tras la decisión de la incorporación de nuevos recursos.

4.7 Metodología coaching

El “coaching es ahora reconocido como una de las metodologías líderes para mejorar el rendimiento y está disponible para aquellos que quieren llevar su vida al siguiente nivel”. (Life Coaching, 2010, p.8); no obstante no todas las personas están preparadas para asumir el rol de coachee, pues entre los líderes siempre existe una actitud de superioridad.

Para continuar con el método del coaching es importante reconocer la función del coach, en tal sentido esta lectura permitirá superar ciertas falsas creencias:

Fue difícil dejar a un lado la noción de que, como coach, se suponía que yo debía saberlo todo y tener siempre respuestas perfectas. Por un tiempo necesité ciertas formulas, para declarar mi intención sobre esto mientras todavía me

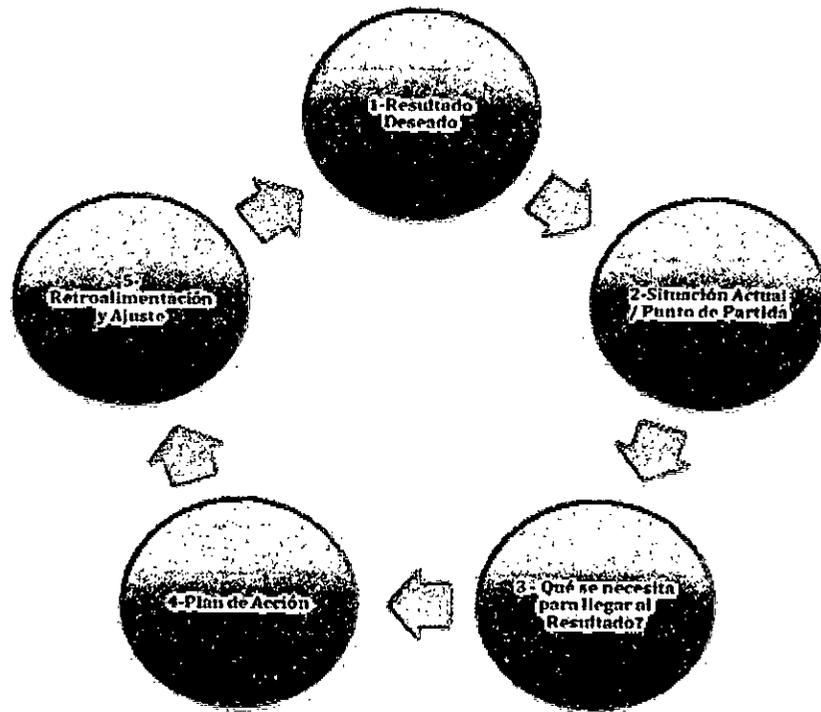
acostumbraba a la idea. Ejemplos para mí fueron: Tengo algunas ideas, pero me gustaría escuchar a ti primero o qué tal si actuó, como una caja de resonancia, por un rato para dejarte pensar en voz alta. Resultó que éstas también son declaraciones vinculantes simples, de manera que ambos sabemos cómo desempeñar nuestros roles. Patty McManus, consultora. P. (Harvard B. P. 2009, p.33)

Lo manifestado por McManus es algo cotidiano entre los coach, pues en los errores en la fase primaria de la práctica se suscita cuando el coach se siente poder saberlo todo, y la verdad solo debe saber interpretar a su coachee, pues la relación entre el coach y el coachee es de un vínculo virtuoso, el cual debe servir para mejorar la visión del coachee y superar su existencia a partir del reconocimiento de sus debilidades y de comprometerse a construir competencias.

El coaching es una sociedad. Durante la sesión de coaching, a medida que usted y la otra persona trabajan en mejorar el desempeño laboral o lograr destrezas nuevas, recuerde esas metas alcanzables. ¡Ahora es el momento para usar esas destrezas de coaching que usted ha estado practicando! (Harvard B. P. 2009, p.33)

Existen muchas metodologías para punto vamos a utilizar la propuesta de (Life Coaching, 2010. p. 12.

Figura 0.1 Metodología del coaching



Life Coaching, 2010, p.12

El resultado deseado es la consecuencia de la interacción del coach y el coachee con la finalidad de desarrollar una solución, el cual se inicia con el reconocimiento de la situación actual, lo cual es también el punto de partida del proceso de coaching, la dinámica empieza con las evidencias o indicios dados a conocer por el coachee, quien a través de la comunicación formal describe los síntomas de la situación y/o contexto, al final es el punto de vista del coachee lo que cambiará.

La fase dos concluye con el reconocimiento del problema, el cual genera la situación actual, la cual obviamente no es la deseada por la organización. A la comprensión y aceptación del problema, le continúan la tercera parte: ¿qué se necesita para llegar al resultado?, durante este periodo y luego de conocer el problema la sesión de coaching se orienta a conocer las necesidades para construir la nueva visión.

El plan de acción es la etapa de definición de como emplear los recursos, dentro de un conjunto de actividades y acciones en periodos de tiempo establecidos para alcanzar un bien superior. La etapa final es de los ajustes los cuales se logran con la retroalimentación entre las partes en actividad.

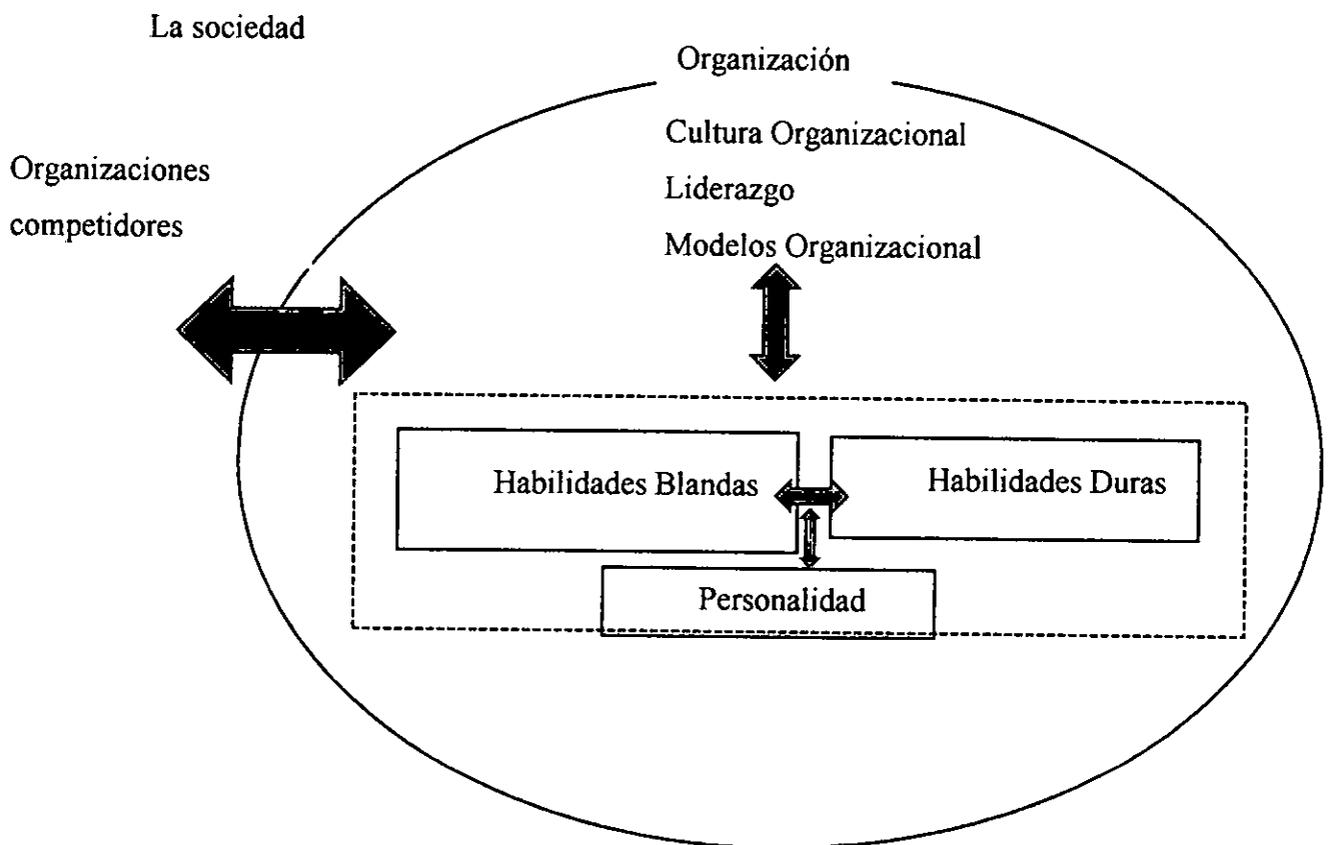
Existen también otras metodologías, al respecto otro de los procesos conocidos:

- a) Descubrir: Cual es la visión
- b) Compartir: y definir las condiciones a cambiar.
- c) Elegir: Los recursos para el cambio.
- d) Practicar: Los nuevos procesos.
- e) Reforzar: El ánimo y la motivación.

CAPÍTULO V QUINTO PARADIGMA: CONFLICTOS, NEGOCIACIONES Y COACHING

5.1 Modelo teórico

Figura IV.5 Modelo teórico del conflicto



El modelo que proponemos, considera al conflicto como una continuidad, en la relación persona – persona, persona – organización, organización – organización.

El conflicto es una continuidad; porque el mundo está en una constante dinámica; motivo por el cual las personas se están integrando permanentemente; cuando las organizaciones son más ágiles los conflictos son más frecuentes, debido al requerimiento de adaptación a la condiciones emergentes.

En una organización en reposo o movimiento continuo, los cambios se producen muy lentamente y los conflictos son imperceptibles; pero en cuanto una organización penetra a un ámbito de alta dinámica; el personal inmediatamente expresa conflictos; y está en relación directa a la capacidad de adaptación al cambio, como a la gran mayoría de personas les cuesta mucho salir de su zona de confort, entonces el problema se hace intenso.

Nuestro modelo, Figura IV.5, establece a la sociedad como universo y las organizaciones como unidades componentes y dentro de ellas una serie de variables relacionadas al ser humano y la filosofía de la organización, la cual conforman una unidad, la misma que relaciona frente al movimiento de las otras unidades, (organizaciones).

Las personas de acuerdo a nuestro modelo están conformadas por habilidades blandas y habilidades duras, las cuales tienen una afectación en la personalidad. Las habilidades blandas, según diversos autores, están conformadas por las competencias personales cuyas variables son: las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la sinergia de habilidades sociales, la comunicación asertiva.

Las habilidades duras, están relacionadas al raciocinio lógico y la capacidad para resolver problemas objetivos u abstractos referidos a las ciencias exactas; estas habilidades se traducen laboralmente en la capacidad de propuestas técnicas, construcción de respuestas coherentes y otras funcionales como el manejo correcto de los sistemas informáticos.

Si bien la personalidad en general es un constructo psicológico, referido a un conjunto de características las cuales determinan una individualidad; para nuestro caso hemos tomado únicamente las habilidades blandas y duras, pues las organizaciones establecen un perfil definido el cual limita la incorporación, a elementos con buena salud mental.

Por otro lado las personas forman parte de la organización las cuales tienen tres elementos relevantes, como lo son: La cultura organizacional, liderazgo y modelos organizacionales.

La cultura organizacional está conformada tanto por la normatividad formal como lo es la visión, misión, los valores; por otro lado también se encuentran las normas informales como los hábitos, las prácticas, las creencias, las ceremonias, las políticas entre otras. Es así como tanto lo formal, como lo informal se conjugan en una sola expresión.

El liderazgo, es la pieza más relevante en una organización, porque puede mover y modificar todo con su capacidad; en tal sentido las organizaciones dependen mucho del liderazgo de su fundador o de CEO, para consolidar soluciones y superar los conflictos. Si existe en la organización un líder proactivo seguramente proyectará su capacidad de superación, y desarrollará un clima de satisfacción en la cual los colaboradores se convertirán en el motor de soluciones.

Otro elemento a tener en consideración en nuestra propuesta teórica, es el modelo de la organización, existen diversos modelos, los cuales están relacionados a la evolución y la condición del mercado. En la actualidad se han definido como organizaciones piramidales, horizontales y flexibles, estos modelos están determinados por la dinámica de desarrollo interna; así como la situación externa, la cual también es determinante para fijar el modelo organizacional.

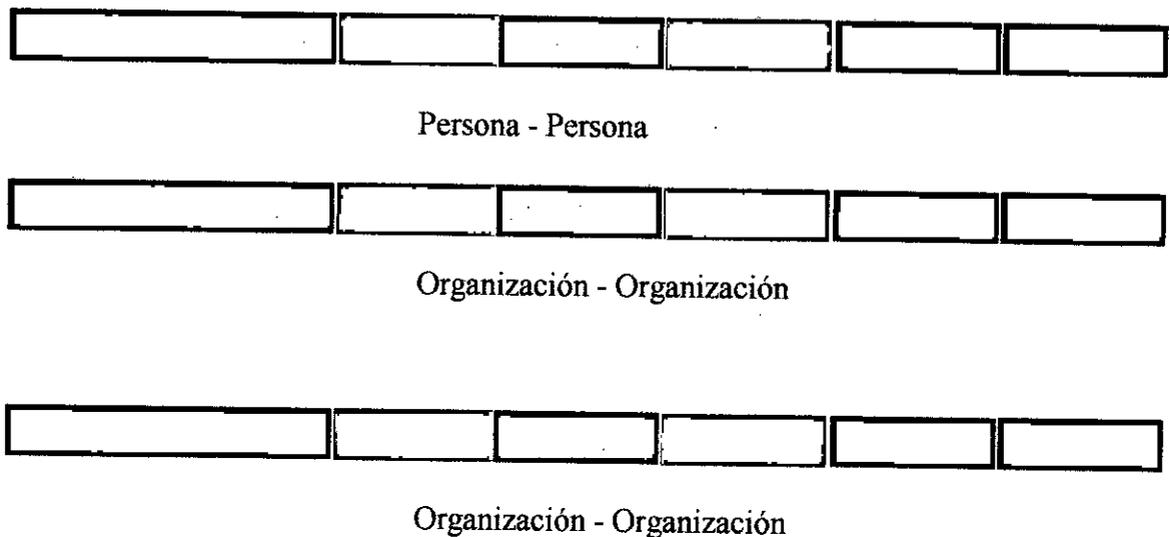
Luego de analizar hemos determinado que los conflictos se producen en tres instancias:

- 1.- Persona a persona: Cuando un miembro de la organización tiene un conflicto con otro miembro de la misma empresa o institución.
- 2.- Persona a organización: Cuando la persona está opuesta a la organización o viceversa.
- 3.- Organización a organización: Cuando las organizaciones están enfrentadas.

5.2 Diagnóstico

Para diagnosticar se ha elaborado la siguiente herramienta. La cual se aplica para medir el estado de las dos partes participantes en el conflicto.

Figura IV.6 La fase de diagnóstico



Nuestro diagnóstico

Rojo : -4 Conflicto Explicito

Rosa : -3 Conflicto latente

Amarillo : -2 Disconformidad

Verde : 1 Estado Óptimo

De esta manera los dos sujetos de investigación pueden detectar dos posiciones respecto al conflicto; pero esto solamente ingresará al estado de ebullición cuando ambas partes estén en el punto -3. Pues hipotéticamente puede darse como resultado que una de las partes o sujeto de investigación esté en el estado de óptimo o 0, y la otra parte este conflicto latente, en estos casos se puede diluir la situación y nunca llegar al conflicto.

5.3 Programa de intervención

Intervención Previa: Son monitoreos a realizar basados en los competencias satisfacción, relativos a cada realidad empresarial. Utilización de coaching, y los informes de los mentores para determinar la satisfacción

Intervención en Proceso: En cuanto sea detectado un nivel de disconformidad el mentor debe asumir el rol de mediador; si en cambio el conflicto es latente es importante que intervenga de inmediato un mediador interno asignado.

Intervención Posterior: Cuando la intervención se realiza a un conflicto explícito entonces se debe procesar un mediador externo.

V. REFERENCIALES

Ayestarán, S. (2017). *Organizaciones basadas en la construcción del conocimiento compartido*. En Arróspide, J., Martínez-Taboada, C., y Morales, J. (Ed.) *Innovación, transparencia y comunicación en grupos y organizaciones*. (pp.107-128) Sanz y Torres, Madrid, España.

Ayuso, M. (2013, 28 de junio). *El jefe de RRHH de Google es tajante: "El expediente académico no sirve para nada"*. El Confidencial. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-06-28/el-expediente-academico-no-sirve-para-nada-asegura-el-responsable-de-rrhh-de-google_501910/

Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo: liderar y trabajar en equipos a distancia*, Editorial Dunken, Buenos Aires.

Benedito, A. (2014). *La Comunicación y el Conflicto en las Organizaciones*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, Facultad de Psicología. España.

Bóveda, J.E.; Oviedo, A.; Yakusik, A.L. (2015). *Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas*. Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), oficina Paraguay.

Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Paidós, España.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, Prentice Hall, México.

Carrión, J.A. (2007). *Técnicas de negociación*, material del VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas. Universidad de Alicante.

Cuenca, J. (2015). *Conflicto y negociación en las Organizaciones*. Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de León, México.

Crismán, R. (2016). *El desarrollo de las habilidades comunicativas escritas en lengua española*. Ediciones Octaedro, Barcelona

Cruz, L.A. (2013). *El concepto de poder en la administración*, Revista Contaduría y Administración 58 (4), Octubre – Diciembre.

Díaz, R. (2014). *Coaching con PNL*, Editorial Macro. Perú.

Duhne, C, Garza, R y Quintanilla, A. M. (2007). *Coaching ejecutivo*. Trillas,

Reimpresión 2016, México.

Etkin, J. (2017). *Poder político y gobernabilidad en organizaciones complejas*. Tesis de doctor, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperado: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1274_EtkinJ.pdf

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia, EAP, (2004) *Negociación*. Documento formativo.

Fernández, F. (2016). *Comunicación Efectiva y Trabajo en equipo*. UF0346, Editorial Tutor Formación, Logroño – La Rioja.

Flórez, R. (2000). *Autorregulación, Metacognición y Evaluación*. Acción Pedagógica A, Vol. 9, Nos. 1 y 2, 7

Gabinete Psicopedagógico (2001). *Qué es el estrés*, Universidad de Granada – España

Galbraith, J. (2013). *La Anatomía del Poder*, Editorial Ariel. España

Gago, M. (2017). *Comunicaciones, asertividad y escucha activa en la empresa*. Editorial Cep. Madrid.

Gonzales, M. (2014). *Estrés y desempeño laboral*. Tesis de grado estudio realizado en serviteca altense de Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Gonzalez-Mayra.pdf>

Harvard, B. P. (2009). *Cómo Hacer Coaching*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Hedges, P. (2004). *Conoce tu personalidad*, Editorial Hispano Europea, S.A.

Hunsaker, P. et al (2017). *Guía para la gestión del Éxito Profesional*. Dorling Kindersley Limited, China.

Kennedy, G. (2002). *Qué es la Negociación*. Edinburgh Business School, United Kingdom. Recuperado: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ng-bk-taster.pdf>

León, M. A. (2010). *Coaching de PNL, Zen de PNL*, Gaia Ediciones. España

Leyva, A. (2016). *Marketing Personal*, Ediciones Granica. Buenos Aires.

Life Coaching (2010). *Curso de Introducción al Coaching, Manual de Apoyo*, International Coaching Group.

Martín-Cuadrado, A. (2011). Competencias del estudiante autorregulado y los estilos de aprendizaje, *Revista Estilos de Aprendizaje*, N°8, Vol 8, 136-148

Molden, D., Hutchinson, P. (2009). *Cree más en ti con PNL* Pearson Educación, S.A. España

Monsalve, J.E. (2014). *Jóvenes, Talento y Perfil emprendedor*. Instituto de la Juventud – España.

Montuschi, L. (2008). Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa. Universidad del CEMA.

Muradep, L. (2012). *Coaching para la Transformación Personal*. Granica. Buenos Aires.

Onemagazine.es (febrero de 2016) *Las mejores negociaciones de la historia* Recuperado: <https://www.onemagazine.es/negociaciones-que-han-hecho-historia-que-aprender-de-ellas>

Pascual, A. C. (2001). *El macrosistema desde la Psicología social y Educativa. Una perspectiva cultural axiológica hacia la práctica universitaria*. *Revista de Psicodidáctica*, (11), 0. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=17501108>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501108>
<http://www.redalyc.org/pdf/175/17501108.pdf>

Pérez, A. (2012). *Inteligencia emocional y motivación del estudiante universitario*. (tesis doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

Pestaña, P. (2004). Aproximación conceptual al mundo de los valores. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 2, No. 2 67-82. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5549/5967>

Piera, M. (2018). *Buscar trabajo*. Tercera edición, Grupo Planeta, Barcelona, España.

Portafolio (marzo 14 de 2014) *Las peores negociaciones de la historia*. Recuperado <http://www.portafolio.co/tendencias/peores-negociaciones-historia-45664>

Romo, C. (2014). *La autorregulación y los estilos de aprendizaje en los alumnos de nivel universitario*. (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de

Monterrey, Querétaro, México.

Sáiz-Manzaneres, M. y Pérez, M. (2016). Autorregulación y mejora del autoconocimiento en resolución de problemas. *Revista Psicología desde el Caribe*, N°1, Vol 33, 14-30.

Sainz, J.M. (2013). *Libro 13: Internacionalización e innovación de la Empresa*. En curso de emprendimiento y gestión empresarial. Esic Editorial. España.

Sánchez, M. (2014) *Comunicación Efectiva y Trabajo en equipo*, Editorial CEP S.L., Madrid España.

Seelbach, G. (2013). *Teorías de la Personalidad*, Editorial Red Tercer Milenio S.C. México.

Silva, G. (2008). *La Teoría del Conflicto*. Revista Prolegómenos, derechos y valores. Volumen XI - N° 22 - Julio - Diciembre 2008, Universidad Militar Nueva Granada Colombia.

SEP (2017). *Aprendizajes clave para la educación integral. Planes y programas de estudio para la educación básica*, México, 2017, p.538.

Tracy, B. (2015). *Negociación*. Grupo Nelson EE.UU.

Valles, I. (2011. Abril 26). *Importancia de la gestión del talento humano*. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Weisinger, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Punto de Lectura. Madrid.

Whitmore, J. (2016). *COACHING*. Paidós, Barcelona, España.

VI. APÉNDICES

No aplica

VII. ANEXOS

CD, conteniendo 07 vídeos relacionados con casos de conflictos y negociaciones en la empresa.