

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Guías de aprendizaje para el desarrollo de habilidades claves en el éxito empresarial

2024



Angelita Romero
Evelyn Tovar
Bryan Arévalo
Myriam Tayo
María José Caiza
Katherine Fonseca
Adrián Quishpe
Jazmin Cajas
Ana Endara





SOLUZIONINNOVATIVE

S.A.S.

EDITORIAL

**Transformación Organizacional: Guías de
aprendizaje para el desarrollo de habilidades
clave en el éxito empresarial**

ISBN: 978-9942-7250-3-5

Autores:

Angelita Elizabeth Romero Poveda
Evelyn Alexandra Tovar Molina
Bryan Israel Arévalo Bassante
Myriam Gricelda Tayo Ugsha
María José Caiza Chisaguano
Katherine Elizabeth Fonseca Alarcón
Adrián Geovanny Quishpe Conlago
Jazmín Ibeth Cajas Pacha
Ana Patricia Endara Granda



SOLUZIONINNOVATIVE S.A.S. EDITORIAL

5

Primera Edición, junio 2024

ISBN: 978-9942-7250-3-5

Editado por:

Sello editorial: ©Soluzioninnovative S.A.S. Editorial

No Radicación: 161534

Editorial: ©Soluzioninnovative S.A.S. Editorial


Los Andes y El Sufragio


Dirección de Publicaciones Científicas Soluzioninnovative S.A.S.


Editorial Riobamba, Chimborazo, Ecuador


Teléfono: +593967468602


Código Postal: 060108


 <https://orcid.org/0000-0003-3748-2093> Angelita Elizabeth Romero Poveda


 <https://orcid.org/0000-0002-3577-0131> Evelyn Alexandra Tovar Molina


 <https://orcid.org/0000-0002-2184-4419> Bryan Israel Arévalo Bassante


 <https://orcid.org/0009-0007-9143-5593> Myriam Gricelda Tayo Ugsha

 <https://orcid.org/0000-0002-8441-5910> María José Caiza Chisaguano

 <https://orcid.org/0009-0003-4897-4912> Fonseca Alarcón Katherine Elizabeth

 <https://orcid.org/0000-0001-8653-983X> Adrian Geovanny Quishpe Conlago

 <https://orcid.org/0000-0002-2864-2705> Jazmín Ibeth Cajas Pacha

 <https://orcid.org/0000-0002-2953-9304> Ana Patricia Endara Granda

 <https://doi.org/10.61396/editorialsolucioninnovative.lib13>

INDICE DE CONTENIDOS

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: GUÍAS DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES CLAVE EN EL ÉXITO EMPRESARIAL	13
INTRODUCCIÓN	13
PRESENTACIÓN	14
OBJETIVOS	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS; COACHING, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, PLAN Y DESARROLLO DE CARRERA.....	15
DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS	16
¿Qué son habilidades blandas?.....	16
Importancia de las habilidades blandas	18
Mejora de las Relaciones Interpersonales:	18
Éxito en el Trabajo en Equipo:.....	18
Comunicación Efectiva:	19
Resolución de Problemas y Toma de Decisiones:	19
Innovación y Creatividad:	19
Inteligencia Emocional:.....	19
Adaptabilidad y Resiliencia:	19
Liderazgo Efectivo:	19
Mejora de la Imagen Profesional:	19
Facilitan el Desarrollo Profesional Continuo:.....	20
Como se evalúa las habilidades blandas en las personas	21
Entrevistas de Comportamiento	21
Inicios del Coaching	22
Coaching Individual y de Equipos	23
Coaching Organizacional	24
Niveles del Coaching	24
Diferencia entre Coaching y Mentoría	26
Necesidad del Coaching	26
Componentes del Coaching.....	27
Perfil del Coaching.....	28

Objetivos del Coaching	29
La Importancia del Coaching	29
Tipos de Coaching.....	30
Liderazgo del Coaching	31
Formación y capacitación.....	32
Tipos de capacitación	33
Detección de Necesidades de Capacitación	33
PLAN Y DESARROLLO DE CARRERA	34
Que es plan y desarrollo de carrera	34
RECURSOS DIDACTICOS.....	35
Algunas herramientas	36
Juego de Roles Playing para evitar el bullying laboral	37
FORMAS DE EVALUACION	38
GLOSARIO	41
BIBLIOGRAFÍA	41
Alles, M. (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica S.A	41
MÓDULO DE APRENDIZAJE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	47
INTRODUCCIÓN	47
PRESENTACIÓN	47
OBJETIVOS	48
Objetivo General	48
Objetivos Específicos	48
Concepto de planificación.....	48
Importancia de la planificación personal	50
Las estrategias de planificación.....	50
Herramientas para la planificación y gestión del tiempo	51
Gestión y planificación del trabajo individual.	52
Gestión y planificación del trabajo en grupo	52
Gestión y planificación del trabajo colaborativo de equipos	52
La gestión del tiempo efectiva	53
Fases de la gestión del tiempo.....	54
Administración del tiempo	55
Nuestra aliada: la agenda.....	57
No aplazar las tareas.....	58

Ser asertivo	58
Evitar los ladrones de tiempo	59
RECURSOS DIDACTICOS.....	60
Gestión del tiempo: ejercicios prácticos.....	60
FORMAS DE EVALUACION	62
Rúbrica para evaluar la gestión del tiempo	62
GLOSARIO	64
BIBLIOGRAFÍA	66
MÓDULO DE APRENDIZAJE: MANEJO DEL ESTRÉS	69
INTRODUCCIÓN	69
PRESENTACIÓN	70
OBJETIVOS	70
Objetivo General	70
Objetivos Específicos	70
ESTRÉS	71
¿Qué es el estrés?	71
Respuesta de estrés.....	71
ESTRÉS LABORAL	71
Tipos de estrés	72
CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL.....	73
Estresores	74
INCIDENCIA DEL ESTRÉS EN EL AMBITO LABORAL	75
Consecuencias físicas.....	76
Consecuencias psicológicas	78
Consecuencias para la empresa	79
EVALUACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL	81
MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN	82
PREVENCION DEL ESTRÉS LABORAL	84
MANEJO DEL ESTRÉS	86
ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL ESTRÉS.....	87
Ejercicios de respiración para relajación.....	87
Atención plena (mindfulness)	88
Ejercicios de relajación progresiva de los músculos.....	89
Actividades/Dinámicas virtuales divertidas	92
ANEXOS	93

Anexo 1.1.- Enfoques sobre el Estrés	93
1.1.1 Enfoque fisiológico	93
Anexo 1.2.- Respuestas de Estrés	94
1.2.1 Respuesta fisiológica.....	94
1.2.2 Respuesta cognitiva.....	95
1.2.3 Respuesta de Comportamiento.....	96
Anexo 3.1.- Estresores Laborales	97
3.1.1 Estresores del ambiente físico.....	97
3.1.2. La Iluminación	97
3.1.3. El ruido.....	97
3.1.4. La temperatura.....	98
3.1.5. El trabajo en ambientes contaminados	98
Anexo 5.1 en el cual se adjuntan cuatro listas de chequeo referentes al contenido de trabajo, condiciones de trabajo. condiciones de empleo y relaciones sociales en el trabajo	98
5.1.1. Lista de control sobre el contenido del trabajo	98
5.1.2 Lista de control sobre las condiciones de trabajo.....	100
5.1.3 Lista de control sobre las condiciones de empleo	102
5.1.4 Lista de control sobre las relaciones sociales en el trabajo.	103
GLOSARIO	104
BIBLIOGRAFÍA	105
MÓDULO DE APRENDIZAJE: TRABAJO EN EQUIPO	106
INTRODUCCIÓN	106
PRESENTACIÓN	106
OBJETIVOS	106
Objetivo General	106
Objetivos Específicos.....	107
DEFINICIÓN. –.....	107
El trabajo.....	108
Equipo.....	109
Importancia del trabajo en equipo.....	109
Grupo vs Equipo	110
Equipo	110
Grupo.....	110
Tipos de trabajo en equipo	111
Principios básicos del trabajo en equipo	112

Pertenecía al grupo	112
Ventajas del trabajo en equipo	113
Toma de decisión y liderazgo.....	114
Características del trabajo en equipo.....	115
Colaborar y generar confianza con el equipo.....	115
RECURSOS DIDACTICOS.....	117
FORMAS DE EVALUACIÓN	118
GLOSARIO	121
BIBLIOGRAFÍA	121
MÓDULO DE APRENDIZAJE: COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	124
INTRODUCCIÓN	124
PRESENTACION	125
OBJETIVOS	125
Objetivo General	125
Objetivos Específicos	125
Definiciones:	125
¿Qué es Comunicación?	125
¿Qué es Comunicación Efectiva?.....	125
Principales Barreras en la Comunicación	126
Nivel Organizacional.....	126
Claves para una Comunicación Efectiva	126
Procesos de la Comunicación	126
Explica que el intercambio de información existe diferentes componentes como:..	126
Elementos que Intervienen en la Comunicación	127
Etapas en el Proceso de Comunicación.....	127
Barras en la Comunicación	128
Tipos de Comunicación	129
Por la forma de Comunicación.....	129
<i>Comunicación Escrita</i>	129
<i>Por el tiempo en que Transcurren</i>	130
Medios de comunicación.....	131
¿Cómo lograr una Comunicación Efectiva?	132
Técnicas de comunicación efectiva.....	133
Creencias sobre comunicación	133
RECURSOS DIDACTICOS.....	134

El juego de ojos vendados.....	134
Pedazos de cartas.....	134
FORMAS DE EVALUACION	135
GLOSARIO	136
BIBLIOGRAFÍA	136
MÓDULO DE APRENDIZAJE: NEGOCIACIÓN.....	138
INTRODUCCIÓN	138
PRESENTACIÓN	138
OBJETIVOS	139
Objetivo General	139
Objetivos Específicos	139
Concepto de Negociación.	139
Elementos de la negociación.....	141
Etapas de la negociación.....	143
Tipos de Negociación	144
Tácticas de la Negociación	147
Incidencia de la negociación.....	148
Métodos de negociación	149
RECURSOS DIDÁCTICOS.....	150
Modelo de Negociación propuesto	154
FORMAS DE EVALUACIÓN	155
GLOSARIO	158
BIBLIOGRAFÍA	158

TRASFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: GUÍAS DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES CLAVE EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

El presente documento brinda información teórica y metodológica relacionada al Desarrollo de habilidades blandas; Coaching, formación y capacitación, plan y desarrollo de carrera, ofreciendo al lector herramientas de información, para una mayor comprensión acerca del concepto de habilidades blandas, Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras, tipos de habilidades blandas, importancia de las habilidades blandas y su evaluación. Además de abordar el concepto de coaching, formación y capacitación, plan y desarrollo de carrera con el fin de brindar un mejor entendimiento a los emprendimientos.

Este documento estos compuestos en dos partes, que se tratan de la siguiente forma:

Primera parte, se encuentran los principales conceptos y temáticas sobre el Desarrollo de habilidades blandas; Coaching, formación y capacitación, plan y desarrollo de carrera, donde se especifica su significado, objetivos, características, etc. Finalizando, la segunda parte se encuentran los anexos que hacen referencia a un taller propuesto para determinar el desarrollo de habilidades blandas; Coaching, formación y capacitación, plan y desarrollo de carrera, con la única finalidad de brindar apoyo a los pequeños y grandes emprendimientos



Nuestras cualidades, aptitudes, conocimientos específicos y habilidades blandas, son nuestras herramientas para enfrentarnos al mundo y relacionarnos con el entorno.

PRESENTACIÓN

Este módulo busca incentivar la formación del conocimiento en el área de El desarrollo de habilidades blandas; Coaching, formación y capacitación, plan y desarrollo de carrera; fortaleciendo la fundamentación teórica para el desarrollo de competencias y capacidades del tema propuesto. Nuestros emprendedores, así como los Mpymes fortalecerán las competencias y capacidades cuando las aplica en su contexto y las desarrolla en la sociedad en general; así mediante el desarrollo de actitudes y aptitudes podrán afrontar los retos futuros.

Así como también, el único objetivo que se busca es el brindar apoyo a los Mpymes a través de capacitaciones eficientes y efectivas de tal manera que se pueda reflejar en los resultados de nuestros emprendedores del Cantón de Latacunga.

14



***Habilidades blandas para
el empleo y el
emprendimiento***

OBJETIVOS

Objetivo General

Fomentar el desarrollo integral de habilidades blandas en el contexto de las (Mpymes) a través de estrategias de coaching, formación y capacitación, con el diseño e implementación de un plan estructurado de desarrollo de carrera, buscando potenciar el aprendizaje continuo y la eficacia laboral en un entorno empresarial dinámico.

Objetivos Específicos

- Ejecutar programas de formación adaptados a las necesidades particulares de las (Mpymes) del cantón Latacunga, centrados en el fortalecimiento de habilidades blandas, mediante estrategias de coaching y capacitación diseñadas para mejorar el aprendizaje continuo de los emprendimientos.
- Impulsar una cultura organizacional en las Mpymes del Cantón Latacunga que promueva activamente el desarrollo de carrera de sus colaboradores. Esto se logrará a través de la implementación de procesos estructurados, como la identificación de talentos y planes de sucesión con el objetivo de potenciar el aprendizaje continuo y la eficacia laboral.
- Integrar sesiones prácticas de coaching en los equipos de trabajo de las Mpymes de la ciudad de Latacunga, con el propósito de aplicar y consolidar las habilidades blandas aprendidas, ya que estas sesiones estarán orientadas a mejorar la comunicación interna, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar la resolución colaborativa de problemas, contribuyendo así al aprendizaje continuo de los colaboradores.

DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS; COACHING, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, PLAN Y DESARROLLO DE CARRERA

El Desarrollo de Habilidades Blandas es un enfoque integral que abarca la mejora de competencias personales y sociales esenciales para la efectividad en diversos contextos, tanto profesionales como personales. Este proceso engloba la adquisición y fortalecimiento de habilidades como la inteligencia emocional, la empatía, la

comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el liderazgo, con el propósito de potenciar la adaptabilidad y el éxito interpersonal.

Así también por otro lado este contexto, Coaching se presenta como una herramienta clave en el desarrollo de habilidades blandas, siendo un proceso estructurado de conversaciones que busca facilitar el crecimiento personal y profesional. El coach guía a individuos o equipos en la identificación de metas, la superación de obstáculos y la maximización de su potencial, mediante la exploración de soluciones y la creación de planes de acción específicos.

DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS

¿Qué son habilidades blandas?

para Alles, (2005) estas se definen como: “las características de la personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, es decir las denominadas "habilidades blandas" son aquellas cualidades o atributos de una persona que le permiten interactuar con otros de manera efectiva. Esto se enfoca, normalmente, en aspectos laborales o incluso en la vida diaria.

Estas no son sólo un ingrediente particular, sino más bien el resultado de una combinación de habilidades sociales, comunicativas, de forma de ser, aproximación a los demás y otros factores que hacen que una persona sea capaz de relacionarse y comunicarse efectivamente con los demás. Las denominadas habilidades blandas están relacionadas con lo que se conoce como "inteligencia emocional"; la comunicación y el establecimiento de relaciones se ven principalmente afectados por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros como en los demás. El término "competencias interpersonales" también se utiliza para agrupar estas habilidades en una persona.

Según Gómez (2020). Las principales habilidades blandas que demandan las empresas incluyen trabajo colaborativo, comunicación, liderazgo, creatividad, habilidad hacia el aprendizaje, habilidad para la toma de decisiones, adaptabilidad y la habilidad para el manejo de las emociones. La idea es que éstas son habilidades personales que se aprenden y se desarrollan en el transcurso de la vida y que, como todas las habilidades, mejoran con la práctica.



Tipos de habilidades blandas

Wilhelm (2004) afirmó que los empleadores valoran altamente las habilidades blandas como factor de éxito para ingresar a una empresa desde los primeros niveles jerárquicos. Por tanto, existen diversas habilidades blandas, y su importancia varía según el entorno laboral y las circunstancias personales. A continuación, te presentamos algunos tipos de habilidades blandas clave:



COMUNICACIÓN

Comunicación verbal: Expresión clara y efectiva de ideas y conceptos a través del lenguaje hablado.

Comunicación escrita: Habilidad para redactar mensajes claros y comprensibles.



CREATIVIDAD

Pensamiento creativo: Generación de ideas originales y soluciones innovadoras.

Flexibilidad mental: Apertura a nuevas perspectivas y disposición para explorar diferentes enfoques.



LIDERAZGO

Inspiración: Motivación y guía de otros hacia el logro de metas compartidas.

Toma de decisiones: Capacidad para tomar decisiones efectivas y asumir responsabilidades.



Autoconciencia: Reconocimiento y comprensión de las propias emociones.

Autorregulación: Control efectivo de las emociones para mantener la calma y tomar decisiones racionales.



Organización: Planificación y estructuración eficientes de tareas y proyectos.

Priorización: Identificación y enfoque en las actividades más importantes.

Importancia de las habilidades blandas

Sutton (2002) señala que las habilidades blandas son tan importantes que los empleadores las reconocen como el “diferenciador número uno” para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión. Glenn (2008) adicionalmente menciona que contratar individuos que cuenten con “habilidades blandas” es una estrategia de gran importancia para las empresas de alto rendimiento que deseen construir y mantener una ventaja competitiva. Es decir, las habilidades blandas son tan fundamentales en el ámbito laboral y tienen una importancia crucial en el éxito tanto personal como profesional de un individuo. A continuación, se destacan algunas razones por las cuales estas habilidades son tan valiosas:

Mejora de las Relaciones Interpersonales:

Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de trabajo en equipo, facilitan la construcción de relaciones sólidas y positivas con colegas, clientes y superiores.

Éxito en el Trabajo en Equipo:

El trabajo en equipo es esencial en la mayoría de los entornos laborales. Las habilidades blandas, como la colaboración y la resolución de conflictos, son cruciales para un desempeño efectivo en equipos.

Comunicación Efectiva:

La capacidad de comunicarse claramente, ya sea de manera verbal o escrita, es esencial en cualquier rol. Las habilidades blandas en comunicación facilitan la transmisión de ideas, evitan malentendidos y promueven un ambiente de trabajo productivo.

Resolución de Problemas y Toma de Decisiones:

Las habilidades blandas, como el pensamiento crítico y la adaptabilidad, son esenciales para abordar desafíos y tomar decisiones informadas en entornos laborales dinámicos.

Innovación y Creatividad:

La creatividad y la flexibilidad mental, habilidades blandas clave, fomentan la innovación y la resolución de problemas de manera novedosa, lo cual es valioso en un mundo empresarial en constante cambio.

Inteligencia Emocional:

La inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia y la autorregulación emocional, contribuye a un liderazgo efectivo, la gestión de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Adaptabilidad y Resiliencia:

En un mundo laboral que experimenta cambios constantes, la capacidad de adaptarse y la resiliencia frente a desafíos son habilidades esenciales que permiten a los individuos superar obstáculos y mantener un rendimiento consistente.

Liderazgo Efectivo:

Las habilidades blandas son esenciales para el liderazgo exitoso, ya que los líderes necesitan inspirar, motivar y guiar a sus equipos. La empatía, la comunicación efectiva y la toma de decisiones son componentes críticos del liderazgo.

Mejora de la Imagen Profesional:

Las habilidades blandas contribuyen a una imagen profesional positiva. La ética, la integridad y el respeto hacia los demás son aspectos importantes que afectan la percepción de un individuo en el entorno laboral.

Facilitan el Desarrollo Profesional Continuo:

A medida que las tecnologías y los entornos laborales evolucionan, las habilidades blandas son transferibles y aplicables en diversas situaciones, lo que facilita la adaptación y el aprendizaje continuo.

En resumen, las habilidades blandas son esenciales para el éxito en la vida laboral y personal, ya que no solo influyen en el desempeño diario, sino que también contribuyen significativamente al desarrollo de relaciones efectivas y al logro de metas profesionales y personales a largo plazo.

Algunas Habilidades blandas que debes desarrollar.



Lo expresado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2011 sobre la importancia de las habilidades blandas en un mundo globalizado, tecnológico y de cambios acelerados, expone: “El interés en una nueva formación plantea preguntas importantes sobre lo que más se necesita. Más allá de habilidades básicas como leer, escribir y calcular, son competencias blandas lo que se necesitan para que individuo pueda llevar una vida exitosa y responsable en general y para que la sociedad contemporánea se enfrente desafíos actuales y futuros

Como se evalúa las habilidades blandas en las personas

La evaluación de habilidades blandas en las personas generalmente implica métodos más subjetivos y cualitativos en comparación con la evaluación de habilidades duras o técnicas. Aquí hay algunas estrategias comunes utilizadas para evaluar habilidades blandas:

Entrevistas de Comportamiento



Durante las entrevistas de trabajo, los empleadores pueden hacer preguntas que requieran ejemplos concretos de situaciones en las que el candidato haya demostrado habilidades blandas, como trabajo en equipo, resolución de problemas o liderazgo.

21

Ejercicios Prácticos



Algunas empresas utilizan ejercicios prácticos o estudios de caso que simulan situaciones del mundo real para evaluar cómo los candidatos aplican sus habilidades blandas en contextos específicos.

Referencias y Recomendaciones

Las referencias profesionales y las recomendaciones de antiguos empleadores, compañeros de trabajo o profesores pueden proporcionar información valiosa sobre las habilidades blandas de una persona.



Portafolio Profesional:

Un portafolio que destaque proyectos anteriores, logros y experiencias puede ser una herramienta eficaz para demostrar habilidades blandas, como la creatividad, la resolución de problemas y la capacidad de comunicación.



La evaluación de habilidades blandas no es un evento único; es un proceso continuo que puede incluir retroalimentación regular y oportunidades para el desarrollo profesional.

Es importante destacar que la evaluación de habilidades blandas puede ser subjetiva y depender en gran medida del contexto y de la interpretación de quienes realizan la evaluación. Combinar múltiples métodos y enfoques suele ser la práctica más efectiva para obtener una comprensión completa de las habilidades blandas de una persona.

Inicios del Coaching

Partiendo de aquello se puede mencionar que a medida que la demanda de métodos efectivos para el crecimiento personal y profesional aumentaba, el coaching se consolidó como una disciplina independiente. A lo largo de las décadas siguientes, surgieron diferentes corrientes y enfoques dentro del coaching, incluyendo el coaching ejecutivo, el coaching de vida y el coaching organizacional. (Carpio, 2006)



El coaching, en su forma moderna, ha evolucionado a lo largo de varias décadas, y sus inicios se remontan al ámbito deportivo a mediados del siglo XX. A medida que la

demanda de métodos efectivos para el crecimiento personal y profesional aumentaba, el coaching se consolidó como una disciplina independiente. A lo largo de las décadas siguientes, surgieron diferentes corrientes y enfoques dentro del coaching, incluyendo el coaching ejecutivo, el coaching de vida y el coaching organizacional.

Por lo tanto, hoy en día, el coaching se ha convertido en una práctica global que abarca una variedad de campos, desde el desarrollo personal y profesional hasta la gestión empresarial. Profesionales de diversas áreas utilizan el coaching como una herramienta poderosa para facilitar el cambio, fomentar el aprendizaje y ayudar a individuos y organizaciones a alcanzar sus metas y maximizar su potencial.

Coaching Individual y de Equipos

Por su parte, los términos “equipo” y “trabajo en equipo” se utilizan de manera muy general y tienden a intercambiarse con los de “grupo” o “trabajo en grupo”, aunque las diferencias entre ambas formas de trabajar sean notables. Cabe también señalar que, en ocasiones, se habla de “equipo de trabajo” como sinónimo de “trabajo en equipo”, aunque, como veremos, no siempre es así. Por tanto, vamos por partes. Si te parece, empezamos por aclarar cada uno de estos términos para luego pasar a definir lo que es el coaching y, así, aproximarnos a qué es eso del “Coaching de Equipos”. (Lozano Correa, 2008)

El coaching individual y de equipos representa un enfoque transformador en el ámbito personal y profesional, diseñado para potenciar el crecimiento, el rendimiento y el logro de objetivos. Esta disciplina, que tiene sus raíces en el coaching deportivo, ha evolucionado para abarcar una amplia gama de contextos, desde el desarrollo individual hasta la mejora del desempeño colectivo en entornos organizacionales

Además, el coaching de equipos solo puede tratar de manera efectiva asuntos en los que todos los miembros del equipo estén involucrados en cierta medida. A veces, esto implica ayudar a los miembros del equipo a reconocer los beneficios mutuos y el valor de apoyar a un compañero.

En este contexto, exploraremos las dimensiones y beneficios de estas dos modalidades de coaching, destacando su impacto positivo en la consecución de objetivos y el florecimiento tanto a nivel individual como grupal.

Coaching Organizacional

Para (Correa, 2020) este tipo de coaching como su nombre lo indica está enfocado al desarrollo de grupos, dentro los cuales pueden estar, los grupos laborales, grupos educativos, grupos deportivos y cuanta unión de personas se encuentren. Está enfocado a desarrollar el trabajo en equipo para lograr unos mejores resultados, también tiene un uso en el desarrollo de metas y objetivos claros, para así poder enfocar y no malgastar las energías apuntando a diferentes direcciones.

El coaching organizacional es una disciplina especializada que se enfoca en el desarrollo y optimización del rendimiento de los individuos, equipos y la organización en su conjunto dentro de un entorno laboral. Esta práctica se fundamenta en la idea de que el crecimiento y el éxito de una empresa están intrínsecamente ligados al desarrollo de sus recursos humanos.

En resumen, se puede mencionar que el coaching organizacional es una herramienta estratégica que busca maximizar el potencial humano en el ámbito empresarial, promoviendo el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y el logro de resultados excepcionales.



Niveles del Coaching

El coaching, como disciplina orientada al desarrollo personal y profesional, abarca diferentes niveles que se adaptan a las necesidades específicas de los individuos y las organizaciones. Estos niveles proporcionan una estructura que guía el proceso de coaching, desde la exploración individual hasta la mejora del rendimiento en el contexto organizacional. (Carpio, 2006)

Entre los niveles encontramos los siguientes:

Coaching de comportamientos

El comportamiento es el conjunto de relaciones adaptativas a los estímulos ambientes. En general se puede decir que es la manera de ser o reaccionar de una persona durante un periodo corto o prolongado de su vida o frente a circunstancias particulares.

En la aplicación: Es un proceso de coaching intervienen 2 partes por un lado esta el coach que es la persona experta que va ayudar a su contraparte a mejorar la situación actual y en otro lado está el cliente que contrata estos servicios y que en este tipo de procesos es denominado coachee.

Principales premisas del coaching: Para que una intervención sea efectiva y brinde resultados adecuados para el cliente, el coach necesita generar y mantener varios esquemas mentales en las cuales se sostiene el proceso.

 <p>Principios del Coaching - Según José Facchin</p>	 <p>La verdad única no existe.</p>
 <p>El comportamiento de las personas está condicionado a sus posibilidades.</p>	 <p>Todas las personas tienen algún talento.</p>
 <p>Las personas sí pueden cambiar.</p>	 <p>El Ser y el Hacer.</p>

Los modelos mentales en el coachee: Los pensamientos que el cliente maneja durante el tiempo que dure la intervención son la suma importancia al momento de llegar a los objetivos fijados por el mismo. (Carpio, 2006)

Cada nivel de coaching juega un papel crucial en el proceso de desarrollo, adaptándose a las necesidades específicas de los individuos y las organizaciones en su búsqueda constante de crecimiento y mejora.

Diferencia entre Coaching y Mentoría

El mentoring tiene un objetivo más a largo plazo y las directrices las aporta el mentor, no como en el coaching ya que es el alumno quien las da. El mentor trata de trasladar sus experiencias a su aprendiz para que este último sepa desenvolverse de una mejor forma en experiencias futuras. (Benito, 2022)

La diferencia entre coaching y mentoría radica en sus enfoques, objetivos y dinámicas, aunque ambos comparten el objetivo general de contribuir al desarrollo personal y profesional. Ambas prácticas implican una relación de apoyo, pero se centran en aspectos distintos y emplean métodos diferentes para alcanzar sus metas.

Comenzaremos definiendo el concepto de coaching, este procede de la palabra coach, que significa entrenador, guía, mentor, etc. Lo que nos lleva a la palabra mentoring. Es aquí, donde podemos ver la principal diferencia entre coaching y mentoring.

El coaching se basa en la obtención de resultados. En especial, el executive coaching puede tener como metas la mejora de gestión de equipos, hablar en público con una mayor destreza o potenciar la creatividad para implementar nuevas estrategias en los modelos de negocio de las empresas a la que pertenezcan los coachees. Por ello, el coaching en general implica una mayor inmediatez, en este proceso se define una meta u objetivo y tanto coach como coachee trabajan en una misma dirección para su consecución. (Benito, 2022)

Para concluir, el coaching se centra en el desarrollo de habilidades específicas para alcanzar metas concretas en el presente y el futuro, mientras que la mentoría se centra en la orientación basada en la experiencia y la sabiduría acumulada a lo largo del tiempo. Ambos enfoques son valiosos en el proceso de crecimiento personal y profesional, y su elección depende de las necesidades y objetivos individuales.

Necesidad del Coaching

Hoy en día cada vez somos más individualistas, vamos más rápido sin saber a dónde ir o qué camino tomar. La comunicación se hace a golpe de clic, y con la sensación de que

estamos desbordados por los nuevos roles, situaciones y cambios que debemos. asumir tanto en la vida personal como en las empresas. Se hace más necesario preguntarnos a dónde vamos y hacia dónde queremos ir.

Las tecnologías evolucionan cada día más rápido. Si por alguna razón la tecnología falla en un determinado momento nos sentimos perdidos e incapaces de resolver creativamente los fallos ocasionados (Gallwey)

Para comenzar abarcando el tema se puede mencionar que la necesidad del coaching ha surgido como respuesta a un entorno cada vez más dinámico y complejo en el que individuos y organizaciones buscan optimizar su rendimiento y alcanzar sus metas. En un mundo en constante cambio, el coaching se ha convertido en una herramienta esencial para el desarrollo personal y profesional, brindando un enfoque estructurado y orientado a resultados.

En resumen, la necesidad del coaching refleja la búsqueda constante de herramientas efectivas que impulsen el desarrollo personal y profesional en un mundo en constante transformación.

Componentes del Coaching

Al explorar los componentes fundamentales, se revela la complejidad y riqueza de esta práctica, que va más allá de simplemente ofrecer consejos o instrucciones.

Los componentes que podemos encontrar son

- **El coach**

El coach o entrenador es aquel que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada. El trabajo del coach es estimular y facilitar a través de una metodología científica, válida y fiable la autorreflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos.

- **El coachee**

El coachee o pupilo es la persona a la que se le aplica esta práctica. El coachee no debe recibir las soluciones del coach, sino que debe aprender por sí mismo; el coach es un facilitador

- **El método socrático o la mayéutica**

El método socrático se basa en la formulación de preguntas y generación de posibles opciones, mediante las cuales el coachee toma decisiones. Esta técnica fue el método utilizado por el primer coach de la historia: Sócrates (Benito, 2022)

Partiendo de este tema cabe mencionar el coaching es una disciplina que abarca diversos componentes interrelacionados, diseñados para potenciar el desarrollo individual y alcanzar metas específicas. Estos componentes forman un entramado integral que aborda aspectos cognitivos, emocionales y conductuales, proporcionando una estructura sólida para el proceso de coaching.

Finalizando con el tema se puede mencionar que la combinación de objetivos claros, autoconocimiento, habilidades prácticas y una relación de confianza establece las bases para desbloquear el potencial máximo de los individuos y lograr resultados significativos.

Perfil del Coaching

El objetivo principal del coaching ejecutivo es la mejora del rendimiento empresarial, profesional y a su vez individual. Así que si una práctica de esta disciplina no consigue su objetivo principal no podemos decir que se trate de un coaching de validez y fiabilidad profesional necesaria para otorgarse coach, palabra de la que se abusa en la actualidad sin tener los requisitos formativos-competenciales para su práctica. (Always Learning)

El perfil del coaching abarca un conjunto diverso de habilidades, competencias y cualidades tanto en el coach como en el cliente, creando una sinergia única que impulsa el proceso de cambio y crecimiento. En su esencia, el coaching va más allá de simplemente brindar consejos; se trata de un diálogo colaborativo y reflexivo que despierta la autoconciencia, fomenta la responsabilidad y cataliza la acción.

En última instancia, comprender el perfil del coaching no solo es clave para aquellos que buscan beneficiarse de este proceso, sino que también abre la puerta a una comprensión más profunda de la dinámica humana y el desarrollo continuo en un mundo en constante cambio.

Objetivos del Coaching

Desde el liderazgo efectivo hasta la gestión del cambio, pasando por el equilibrio entre vida y trabajo, el coaching se convierte en una herramienta versátil para alinear acciones y aspiraciones con resultados tangibles.

En cuanto a los objetivos concretos del coaching cabe destacar:

- Favorecer la comprensión de nuevos modelos que influyen en los procesos de cambio personal y favorecer los cambios personales y profesionales.
- Impulsar nuevos valores y creencias para facilitar la adaptación al cambio y desarrollo personal.
- Facilitar el crecimiento de las habilidades directivas y competencias:
 - comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y
 - organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y
 - autoconocimiento.
- Conseguir una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
- Proporcionar herramientas para cohesionar el equipo para favorecer que se consigan los objetivos organizacionales, en el caso de coaching grupal.
- Estimular la preparación para optimizar recursos y la eficiencia de forma perenne. (Always Learning)

Los objetivos del coaching son inherentemente personales y adaptables, diseñados para satisfacer las necesidades específicas de cada individuo o equipo.

Además, en última instancia, este análisis de los objetivos del coaching busca destacar la capacidad única de esta disciplina para potenciar el rendimiento, fomentar el aprendizaje y guiar a individuos y equipos hacia la consecución de sus metas más ambiciosas. En un mundo dinámico y desafiante, el coaching se presenta como un faro constante que ilumina el camino hacia el éxito y la realización personal.

La Importancia del Coaching

Hoy la tendencia es muy diferente, pues para las organizaciones es muy importante que la principal característica con la que debe contar un ejecutivo exitoso sea el liderazgo y

dentro de los componentes del liderazgo, uno de los más valiosos es el Coaching (Andrade, 2012)

La importancia del coaching radica en su capacidad para ir más allá de las soluciones tradicionales, adoptando un enfoque centrado en la persona y personalizado. Este proceso no solo se trata de resolver problemas inmediatos, sino de cultivar un viaje de autodescubrimiento y desarrollo sostenible. Desde el liderazgo efectivo hasta la gestión del cambio, el coaching se adapta a una variedad de contextos, convirtiéndose en una herramienta esencial para enfrentar los desafíos de un entorno dinámico.

Por otro lado, se puede mencionar que la importancia del coaching radica en su capacidad para empoderar a las personas, liberar su potencial y guiarlos hacia una trayectoria de éxito y realización personal. En un mundo donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales, el coaching se posiciona como un aliado fundamental en el camino hacia el desarrollo integral y el cumplimiento de metas significativas.

Tipos de Coaching

La comprensión de los tipos de coaching es esencial para aquellos que buscan una guía personalizada en áreas particulares de sus vidas o carreras. Cada modalidad ofrece enfoques específicos, técnicas y metodologías adaptadas a las metas y desafíos particulares que enfrentan los individuos. Ya sea en la búsqueda de un equilibrio entre vida y trabajo, el desarrollo de habilidades de liderazgo o la mejora de la salud mental, el coaching se presenta como un recurso versátil capaz de generar un impacto significativo. (Payeras, 2004)

Existen 4 tipos de Coaching:

1. El Coaching es un entrenamiento personalizado: Es un entrenamiento personalizado entre dos personas el Coach o guía experto y el Coachee su pupilo o seguidor, quien será acompañado y guiado por el primero en su proceso de desarrollo personal. La práctica del Coaching ayuda en cualquier ámbito de la vida humana, sea profesional, personal, familiar o social.

2. El objetivo del Coaching: la transformación personal: El Coaching es un proceso de descubrimiento de uno mismo que plantea metas y estrategias de acción para alcanzar unos objetivos y desarrollar al máximo el potencial de cada individuo. Disuelve las resistencias que se generan en los procesos de transformación y efectividad en la gestión.

El reto del Coaching es ayudar al Coachee a identificar las creencias que dominan su mente y ayudarlo a hacer conciencia de las mismas para elaborar un plan de cambio y mejora.

3. Enfoca la mirada hacia adelante: Evitar confundir Coaching con terapia. La terapia es un método psicológico cuyo objetivo es disolver dolor y mirar hacia atrás para identificar el origen que provoca el dolor existente. El Coaching siempre tiene la mirada hacia adelante, considerando que cada día es una nueva oportunidad para construir futuro y seguir desarrollándose.

4. El Coaching genera estados profundos de consciencia: El Coaching es la herramienta más profunda capaz de generar una transformación personal en los individuos. El propósito del Coach es acompañar a su Coachee para la comprensión acerca de sí mismo, sus fortalezas y debilidades; las relaciones y situaciones que encara en su vida, para expandir así su visión del mundo. El Coaching es un entrenamiento que tiene como objetivo el máximo desarrollo personal y profesional de quien lo recibe. Para lograr dicha finalidad, el Coach ayuda a sacar lo mejor de cada individuo, a potenciar sus principios y valores, y a lograr que reconozca en sí mismo sus fortalezas y debilidades. (Carpio, 2006)



Liderazgo del Coaching

Dentro de las diferentes formas de mandar o de liderar, hay unas que están más cercanas al coach que otras. Analizo cada una de ellas a efectos de definir cuáles son las que facilitan la posibilidad de ejercer el liderazgo como coach, y por otra parte también analizo aquellas que dificultan esta faceta. Coach y líder, aunque no son vocablos

sinónimos, deben estar muy cerca el uno del otro. Todo líder debe ser a su vez coach, y solamente se debe recurrir a un consultor externo cuando la carga de ineficacia diagnosticada, viene derivada en cierta medida de aspectos que tienen que ver con lo personal. En este caso la discreción y la confidencialidad exigida aconsejan que estos temas sean tratados por alguien externo a la Organización, teniendo mucho cuidado en no caer en lo que sería un proceso terapéutico (Payeras, 2004)

Este tipo de liderazgo se distingue por su enfoque centrado en las personas, donde el líder asume el papel de coach, nutriendo el potencial de cada miembro del equipo. Al adoptar estrategias de comunicación efectiva, empatía y la capacidad de formular preguntas poderosas, el líder del coaching construye relaciones sólidas y promueve un sentido de responsabilidad compartida en la consecución de metas organizacionales.

Sin embargo, cabe mencionar que el liderazgo del coaching representa un cambio paradigmático en la manera de entender y ejercer el liderazgo, destacando la importancia de la conexión humana y el desarrollo personal en la consecución de objetivos organizacionales. En un mundo caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, el liderazgo del coaching se presenta como una brújula orientadora para aquellos que buscan liderar con empatía, inspirar con visión y cultivar equipos altamente eficientes y comprometidos.

Formación y capacitación

Sin embargo, en la actualidad las organizaciones estatales tienen ya desarrollado a través de leyes, planes de formación y capacitación para utilizar el potencial de su fuerza laboral y la modernización el estado. En la organización privada, con el fin de utilizarla como herramienta productiva; ésta todavía no se ha desarrollado eficientemente, ya que a la capacitación la mayoría de los colaboradores no la ven como una inversión si no como un gasto, ya sea de tiempo por parte de los trabajadores y una pérdida económica para el empleador. El trabajador se siente obligado a tomar capacitación no planificada, por lo que no lo hace con una actitud positiva (Mera, 2020)

La formación y capacitación abarcan una variedad de enfoques, desde programas académicos hasta entrenamientos especializados en el ámbito laboral. Este proceso no solo se limita a la adquisición de conocimientos teóricos, sino que se extiende a la aplicación práctica de habilidades y la adaptación a entornos cambiantes. En la era de la

información, la capacidad de aprender de manera continua se ha convertido en un activo invaluable tanto para individuos como para organizaciones.

Así también la formación y capacitación no solo son procesos educativos, sino inversiones estratégicas en el crecimiento personal y organizacional. Este análisis busca destacar la relevancia de la formación en la era contemporánea, donde la capacidad de aprendizaje continuo se convierte en una clave para el éxito y la prosperidad en un mundo en constante cambio.

Tipos de capacitación

La detección de necesidades es un proceso fundamental en diversos contextos, ya sea en el ámbito empresarial, educativo, social o de salud. Se refiere a la identificación y comprensión de las carencias, demandas o requerimientos que enfrenta un individuo, grupo o comunidad. Este proceso es crucial para diseñar intervenciones efectivas y soluciones adecuadas que aborden de manera precisa los desafíos y aspiraciones de las personas. (Chua, 2004)

Al comprender los diferentes enfoques de capacitación disponibles, las organizaciones y los individuos pueden tomar decisiones informadas para alinear sus objetivos de desarrollo con las oportunidades de aprendizaje más pertinentes. En última instancia, la capacitación emerge como una herramienta esencial para la adaptabilidad y el progreso en un entorno laboral dinámico y competitivo.

Detección de Necesidades de Capacitación

En este marco, la capacitación y la formación son insustituibles como herramientas para desarrollar y mantener competencias que permitan a las organizaciones responder a las necesidades sociales, así como son elementos importantes en la formación de cultura organizacional y agentes de cambio. La capacitación es un proceso de gestión por lo que requiere de planificación, organización, liderazgo coordinación y control.

Dicho de otra manera, es importante desarrollar una visión determinando qué se desea conseguir, cuáles son sus objetivos, cómo se la va a desarrollar, en qué condiciones y cómo se evaluará (Cabrera, 2011)

La detección de necesidades es un proceso fundamental en diversos contextos, ya sea en el ámbito empresarial, educativo, social o de salud. Se refiere a la identificación y

comprensión de las carencias, demandas o requerimientos que enfrenta un individuo, grupo o comunidad. Este proceso es crucial para diseñar intervenciones efectivas y soluciones adecuadas que aborden de manera precisa los desafíos y aspiraciones de las personas.

PLAN Y DESARROLLO DE CARRERA

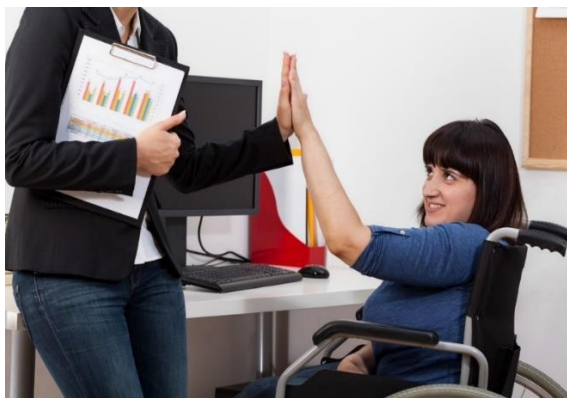
Que es plan y desarrollo de carrera

Para (Venegas, 2014) se enfoca en el plan carrera del individuo se le da importancia a los valores de la persona, la familia, al éxito en la vida; y dentro de la organización se debe analizar los puestos de trabajo, la planificación de los recursos, el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño, para establecer metas y objetivos claros, donde la empresa se concentre en el potencial que tiene cada individuo, los conocimientos y habilidades claves a desarrollar de cada trabajador, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro cargo a desempeñar.

Creemos que el plan de carrera es una herramienta práctica coherente con esta visión del tratamiento del recurso humano, el cual en palabra de Chiavenato “ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional (Pereyra, 2018)

El plan y desarrollo de carrera se presenta como un mapa personalizado, delineando metas, identificando oportunidades de crecimiento y delineando las habilidades y experiencias necesarias para alcanzar el éxito. Este enfoque va más allá de simples ambiciones, incorporando un compromiso continuo con el aprendizaje, la adaptabilidad y la autorreflexión.

Por otro lado, se puede mencionar que busca destacar la importancia de este proceso, subrayando cómo la planificación cuidadosa y el compromiso con el desarrollo continuo son fundamentales para la consecución de metas profesionales y la construcción de carreras significativas y satisfactorias.



“Mira de cerca el presente que estás construyendo, porque debe parecerse al futuro con el que sueñas”

Alice Walker

RECURSOS DIDACTICOS

Para el desarrollo de competencias blandas a nivel de instituciones empresariales o educativas existen opciones que se generan de forma autónoma, es decir procesos de autodesarrollo de soft skills, en primer lugar, encontramos la práctica de deportes que permiten el desarrollo de competencias a nivel de desarrollo de grupo, trabajo en equipo, comunicación entre otras.



Alles, (2005) señala lo siguiente, “Cuando se menciona un deporte, no se debe pensar en las reglas del juego o sus características particulares, si no en actividades que solo se realizan de forma grupal y lo que requieren para su desarrollo exitoso”.

Una dinámica de trabajo colaborativo que puede ser de ayuda para el desarrollo de habilidades blandas es:

El rosal creciente:

1.La dinámica comienza con el grupo o persona que hace la dinámica en una silla o en el centro de un círculo, dependiendo de dónde se esté realizando la dinámica.

-Luego de establecerse el lugar y el ambiente, se le pide a la persona visualizar un rosal en crecimiento, o sea, un rosal en el que las flores crecen de forma ascendente.



-La idea es que cada flor represente un sentimiento. La persona debe visualizar las flores creciendo, así como representando cada una de las emociones.

- Hay diferentes técnicas de visualización, pero el objetivo es que la persona desarrolle una mayor conexión con sus propios sentimientos y emociones

2.Una vez que el rosal está completo, la persona debe pasar por cada flor y relacionarla con una emoción específica nos sirve para explorar la mente y desarrollar nuevas habilidades sociales. Uno de los objetivos de la dinámica es aumentar la empatía y la comprensión.

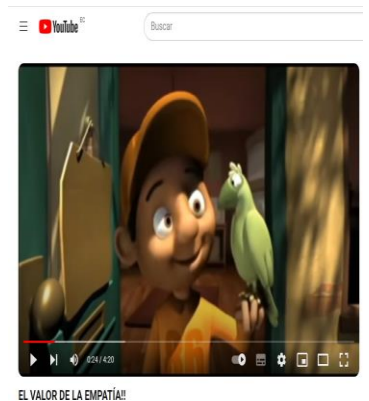


Algunas herramientas

Respecto a herramientas, los videos pueden ser una buena forma de lograr identificar estas soft skills, un material audiovisual que exponga una serie de conductas deseadas y no deseadas llevara a quien lo observa a un análisis que le permita identificar y crear una reflexión que propicie aplicar este proceso en sus propias conductas.

El valor de la empatía

Es un buen recurso (video), para trabajar y reforzar algunas habilidades blandas como la empatía. En este se puede visualizar de forma clara la tristeza que puede sentir alguien que no es aceptado por una característica especial en su físico y a la vez la alegría de sentirse identificado con otra persona que tiene características similares. Enseña además un valor muy importante, como lo es el respeto hacia los demás.



Link del clip “El valor de la empatía”: <https://youtu.be/4Hgmfkg-UTk?si=7D0rWSTVYU0IutH>

“Videos con situaciones específicas que permitan ver situaciones puntuales que ejemplifiquen los momentos clave de gestión de equipos, desde cómo incentivar la generación de ideas en los equipos de trabajo hasta cómo actuar frente a un dilema ético entre otros permiten

Adicionalmente podemos encontrar los ejercicios de lectura guiada donde se le sugiere a las personas una lectura de un libro que le influya de forma positiva en el desarrollo de conductas deseadas.

Una buena forma de desarrollo de competencias blandas es los llamados juegos de roles o rol playing que Alles, (2005), define como “tienen un propósito de simulación, es decir poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación”, lo que se requiere es tener alguien entrenado que pueda dar la retroalimentación adecuada.

Juego de Roles Playing para evitar el bullying laboral

Se debe relatar antes un cuento o ver un vídeo donde se exprese aquello que se desea trabajar con los colaboradores. Por ejemplo: Para trabajar el bullying laboral se debe ver vídeos donde algún de los protagonistas agrede al otro. No se debe mirar el vídeo en



Se debe elegir a los colaboradores que tienen dificultades o conflictos entre ellos e invertir los roles; aquel que en la realidad agrede debe ser el agredido y viceversa.



Es importante trabajar con colaboradores espectadores quienes deben también participar del **role playing**, pero no fomentando al agresor sino instando a la resolución pacífica del problema.

38

FORMAS DE EVALUACION

La evaluación de herramientas para equipos de trabajo en las micro, pequeñas y medianas emprendimientos (MPYMEs) es esencial para optimizar la eficiencia operativa y fomentar la colaboración efectiva. Estas evaluaciones se centran en determinar la adecuación y utilidad de las herramientas seleccionadas para satisfacer las necesidades específicas de equipos en entornos empresariales más pequeños.

A continuación, se presentará un test de satisfacción el cual ayudará a la retroalimentación de los emprendedores específicamente sobre la aplicación y beneficios del aprendizaje sobre trabajo en equipo en el entorno de las MPYMEs.

En una escala del 1 al 5 donde tiende a ser:

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

🚦 Desarrollo de Habilidades Blandas:

a. Entiendo la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral.

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

b. Puedo identificar al menos tres habilidades blandas esenciales en el ámbito profesional.

- 1: Muy insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 3: Neutral
- 4: Satisfecho
- 5: Muy satisfecho

c. Reconozco la relevancia de mejorar constantemente mis habilidades blandas.

- 1: Muy insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 3: Neutral
- 4: Satisfecho
- 5: Muy satisfecho

🚦 Coaching:

a. Comprendo el papel del coaching en el desarrollo personal y profesional.

- 1: Muy insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 3: Neutral
- 4: Satisfecho
- 5: Muy satisfecho

b. Puedo diferenciar entre un enfoque de coaching y otros métodos de liderazgo.

- 1: Muy insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 3: Neutral
- 4: Satisfecho
- 5: Muy satisfecho

c. Reconozco la importancia de la empatía en una relación de coaching efectiva.

- 1: Muy insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 3: Neutral
- 4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

✚ Formación y Capacitación:

a. Comprendo la diferencia entre formación y capacitación.

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

b. Reconozco la importancia de la participación activa en sesiones de formación.

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

c. Puedo aplicar los conceptos aprendidos en programas de formación en mi entorno laboral.

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

✚ Plan y Desarrollo de Carrera:

a. Tengo claridad en mis objetivos profesionales a corto y largo plazo.

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

b. Participó activamente en el desarrollo de mi plan de carrera.

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

- 3: Neutral
- 4: Satisfecho
- 5: Muy satisfecho

c. Adopto acciones concretas para alcanzar mis metas profesionales.

- 1: Muy insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 3: Neutral
- 4: Satisfecho
- 5: Muy satisfecho

GLOSARIO

Soft skills: El término soft skills proviene del inglés y se traduce habitualmente como “habilidades o competencias blandas”

Coach: Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal.

Coachee: Persona que en un proceso de coaching recibe por parte de un coach (entrenador), los conocimientos y herramientas para desarrollar todo su potencial y mejorar su vida.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica S.A

(s.f.). *Coaching*, pág. Pág 31. <https://www.conversa.com.mx/compuingles/contenido/ecademy/w/Bloque7/modulo1.pdf>

(s.f.). *Tipos de coaching*, págs. Pág. 3-4. <https://www.megaron.com.mx/wp-content/uploads/2022/07/3.-Tipos-de-coaching.pdf>

Always Learning. (s.f.). pág. Pág. 5. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24848w/t2_coaching_aprendizaje.pdf

- Andrade, L. G. (16 de Abril de 2012). La importancia del coaching en las organizaciones del siglo XXI. pág. Pág. 4 .
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6893/?jsessionid=3CDEDED0AA2012E494AC39CADDFFDC1018?sequence=2>
- Benito, Á. M. (Abril de 2022). Liderazgo empresarial en el siglo XXI: executive coaching y mentoring. *Comillas Universidad Pontificia* , pág. Pág.28 .
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/507734/retrieve>
- Carpio, L. (2006). Capacitación en herramientas básicas de coaching para advance Consultora. págs. Pág. 9-10.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1666/1/05956.pdf>
- Correa, B. (Agosto de 2020). El coaching como herramienta de éxito en las organizaciones . pág. Pág. 33.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8062/1/488692-2020-III-GTH.pdf>
- OCDE – Organización para la Cooperación y Desarrollo (2011). Skills for innovation and Research. Recuperado de <https://biobs.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/generated/files/policy/OECD%202011%20Skills%20for%20Innovation%20and%20Research.pdf>
- El proceso del coaching . (2016). pág. Pág.3 .
<https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/478.2016Ewq25.pdf>
- Gallwey, T. (s.f.). La necesidad del Coaching. pág. Pág.8.
<https://www.conversa.com.mx/compuingles/contenido/ecademy/w/Bloque7/modulo1.pdf>
- Lozano Correa, L. J. (Mayo de 2008). Coaching de equipos . *Apuntes para una formacion desde la practica* , pág. Pág. 6. <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>
- Mera, H. P. (2020). La capacitación como generador de valor empresarial. *Vol. 4 (N° 3)*, Pág. 5 . <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i3.1269>

- Patricio, M. H. (18 de Julio - Septiembre de 2020). La capacitacion como generador de valor empresarial . pág. Pág. 5. <https://www.instituto-ohiggins.com/wp-content/uploads/2020/08/La-capacitaci%C3%B3n-como-generador-de-valor-empresarial.pdf>
- Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo . pág. Pág. 19. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Coaching_y_liderazgo-Payeras_Serra_Joan.pdf
- Pereyra, M. F. (2018). Propuesta de un plan de carrera en el area de finanzas de una empresa . pág. Pág. 12 . <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2222/1/Proyecto%20de%20Grado%202018%20Maria%20Fernanda%20Pereyra.pdf>
- Rebeca, M. L. (Junio de 2013). El coaching, es una herramienta para el desarrollo profesional en la españa del siglo XXI. *Universidad Zaragoza* , págs. Pág: 7-8. <https://core.ac.uk/download/pdf/289973811.pdf>
- Rojo, E. C. (Noviembre de 2018). El coaching se hace mayor . *El libro blanco del Coaching* , págs. Pág: 20 - 21. <https://www.asescoaching.org/wp-content/uploads/2020/11/EL-LIBRO-BLANCO-DEL-COACHING.pdf>
- Venegas, R. (Diciembre de 2014). Componentes del plan de Carrera . pág. Pág. 19. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf>
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare boletín científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11).

MÓDULO DE APRENDIZAJE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

INTRODUCCIÓN

El presente documento brinda información teórica y metodológica relacionada con La Planificación y gestión del tiempo ofreciendo al lector herramientas de información para una mayor comprensión acerca del concepto de planificación, importancia de la planificación personal, las estrategias de planificación, herramientas para la planificación y gestión del tiempo, gestión y planificación del trabajo individual, gestión y planificación del trabajo en grupo, gestión y planificación del trabajo colaborativo de equipos, la gestión del tiempo efectiva, fases de la gestión del tiempo, administración del tiempo, nuestra aliada: la agenda, no aplazar las tareas, ser asertivo, evitar los ladrones de tiempo, que son clave de bienestar en los trabajadores.

47

Este documento está compuesto en dos partes, que se tratan de la siguiente forma:

Primera parte, se encuentran los principales conceptos y temáticas sobre La Planificación y gestión del tiempo, donde se especifica su significado, objetivos, características, etc .. Finalizando, la segunda parte se encuentran los anexos que hacen referencia a un taller propuesto para determinar La Planificación y gestión del tiempo.

PRESENTACIÓN

Este módulo busca incentivar la formación del conocimiento en el área de La Planificación y Gestión del tiempo; fortaleciendo la fundamentación teórica para el desarrollo de competencias y capacidades del tema propuesto. Nuestros emprendedores, así como los Mpymes fortalecerán las competencias y capacidades cuando las aplica en su contexto y las desarrolla en la sociedad en general; así mediante el desarrollo de actitudes y aptitudes podrán afrontar los retos futuros.

OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer las habilidades de planificación y gestión del tiempo con los dueños de las MiPymes, para que se encuentren un equilibrio adecuado a la gestión del tiempo entre la vida cotidiana y su trabajo.

Objetivos Específicos

- Realizar material didáctico enfocados en estrategias de planificación y gestión del tiempo para los dueños de MiPymes.
- Ofrecer sesiones de asesoramiento individualizado a los dueños de MiPymes para abordar sus desafíos específicos de gestión del tiempo y proporcionar soluciones personalizadas.
- Brindar el conocimiento adecuado a los dueños de las MiPymes sobre la importancia de establecer límites entre el trabajo y la vida personal sin dejar que los ladrones del tiempo sean quienes tenga mayor influencia en su vida cotidiana.

Concepto de planificación

Para (Recuerda et al., s. f.) menciona que:

Sin objetivos no se puede saber qué hacer y sin planificación no se sabe cuándo hacerlo. Una vez que se tienen claros los objetivos y se han priorizado las tareas a realizar en base al modelo de la Matriz de Administración del tiempo, se debe de adecuar las actividades a los objetivos, es decir, se debe de planificar y programar la realización de estas tareas.

Es decir que la planificación es importante dentro de la vida cotidiana de las personas y con más razón cuando tienen un emprendimiento debido a que se debe tener objetivos claros, medibles y cuantificables que sean viables para desarrollarlos, también la planificación ayuda a tener un equilibrio entre la vida personal y laboral alcanzando así el cumplimiento de las tareas que nos ayudan a llegar al objetivo planteado.

Para (Recuerda et al., s. f.) manifiesta:

Planificar es traer el futuro al presente para actuar sobre él...ahora

Planificar permite:

- Disminuir las incertidumbres que presenta el futuro
- Establece previsiones para alcanzar los objetivos deseados
- Anticiparse a los problemas

Con la planificación se define qué se quiere hacer.

Es decir que debemos tener en cuenta dos aspectos fundamentales en la planificación y programación.

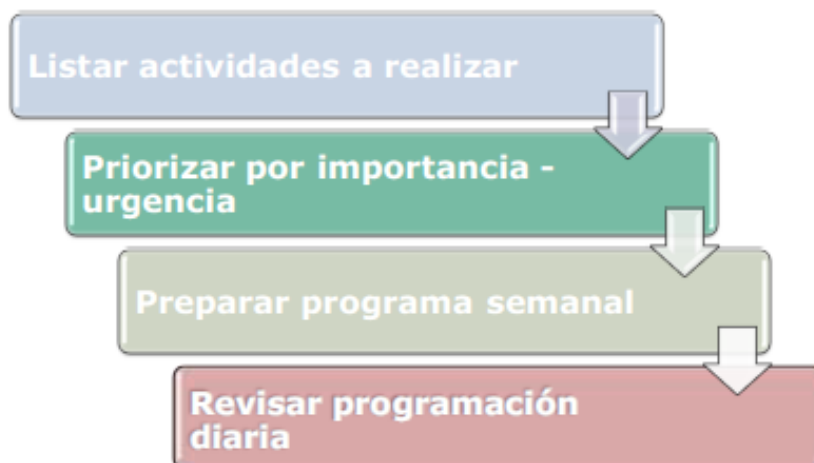
Ilustración 1 Planificación y programación de tareas



Es así como se puede mencionar que la planificación del tiempo ayuda a disminuir incertidumbres que se pueden presentar en el futuro debido a que al saber lo que se quiere hacer se establecen actividades, recursos e incluso responsables quienes van a estar a cargo del cumplimiento de las actividades en tanto al tiempo ayudando así a anticiparse a los problemas.

A modo de resumen, se puede esquematizar el proceso de la planificación-programación como sigue:

Ilustración 2 Proceso de planificación y programación



(Carneiro & Garcia, s. f.) menciona que:

Dentro del proceso de Planificación y Programación, es recomendable la elaboración de un Plan de acción, en el cual se han de listar las distintas actividades a realizar, organizadas por proyectos y con fecha de cumplimiento. Una vez listadas todas las actividades a realizar, se han de priorizar las mismas en base al cumplimiento de los objetivos, según su grado de importancia y urgencia.

Con esto se puede decir que al listar las actividades a realizar se debe detallar todas las responsabilidades y objetivos que tiene el dueño de la MIPYME, así como también al preparar un programa semanal se debe priorizar la información para asignar las actividades con días específicos.

Importancia de la planificación personal

La planificación estratégica es una importante técnica administrativa que auxilia a ordenar las ideas de las personas, sin embargo, (*Gestión del tiempo*, 2023) destaca que se necesita “saber dirigir los esfuerzos para aquello que trae resultados”.

Es así que durante muchos años algunos administradores luchan por cuestiones y problemas que confrontan los gestores en la actualidad, enfrentando así desafíos y barreras del mundo moderno, el hombre siempre inventa modos para utilizar de mejor manera los esfuerzos que realiza. Algunas organizaciones están viviendo en un ambiente de turbulencia y constantes cambios que necesitan modificar las tentativas de error y acierto para una forma planificada de conducir la realidad con el fin de conseguir mejores resultados en las acciones.

Las estrategias de planificación

Para (Cantos, 2019) “implementar estrategias innovadoras, logran no sólo diseñar nuevas acciones de avance, sino, comprender los problemas, estimar sus necesidades, agregar cambios progresivos en sus estructuras de costos, con el fin de elevar su competitividad, manteniendo una relación flexible con el entorno”(…)

Por tanto, esto denota una aproximación estratégica que va más allá de la simple innovación, en donde se integra la comprensión profunda, adaptabilidad a los cambios y la mejora continua de la competitividad como elementos fundamentales en la ejecución de estrategias innovadoras.

Para (*Gestión del tiempo*, s. f.) “En consecuencia, la estrategia “es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de las empresas a largo plazo, esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación o administración estratégica de la empresa.”(...)

Por lo antes mencionado se evidencia que existe la necesidad de equilibrar la vida cotidiana con la responsabilidad del trabajo asegurando así la adaptabilidad de las personas en tanto y en cuanto a las actividades que deben desarrollar en función de los objetivos.

La empresa debe involucrar a todos los niveles, recursos y potencialidades.

Ilustración 3 Planificación Estratégica

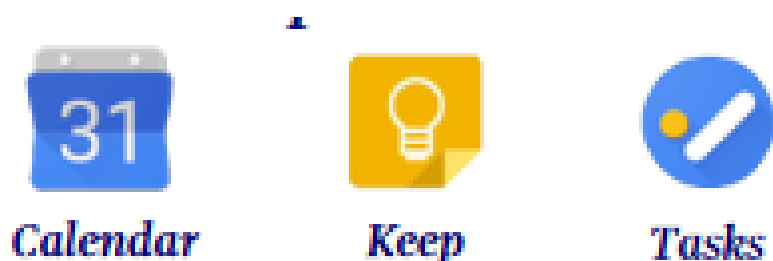


Herramientas para la planificación y gestión del tiempo

Para (eLearn Center et al., 2018) menciona que “La planificación y la gestión del tiempo es indispensable para el funcionamiento de grupos de trabajo colaborativo. Desde el punto de vista individual, fomenta la autonomía de los estudiantes mejorando la productividad y la gestión personal en general.”(...)

Por lo antes mencionado se resalta la conexión que existe entre la planificación y la gestión del tiempo debido a que esta debe tener una colaboración efectiva, autonomía individual y la mejora de la productividad y la gestión de las personas debido a que estos aspectos son esenciales en el ámbito profesional.

Ilustración 4 Herramientas



Gestión y planificación del trabajo individual.

Para (eLearn Center et al., 2018) “Uso personal que consiste en la utilización de calendarios para planificar sus tareas y gestionar el tiempo de manera integrada, lo que facilita la organización del trabajo y la compaginación de diversos ámbitos de actividad.”(...)

Por lo cual se puede mencionar que el uso de calendarios puede ser una herramienta poderosa para la organización individual, la planificación de tareas y la gestión eficiente del tiempo en diversos ámbitos de la vida.

Gestión y planificación del trabajo en grupo

(*Gestión del tiempo*, 2023) menciona que la “Creación de un calendario compartido para planificar tareas, introducir plazos o convocar reuniones virtuales de seguimiento (Hangouts Meet) en proyectos y actividades colaborativas relacionadas con metodologías como el ABP (aprendizaje basado en proyectos), estudios de caso, trabajos en grupo, etc.”(...)

Por lo tanto, se menciona que el uso de un calendario compartido puede ser esencial para la coordinación y gestión efectiva de proyectos y actividades colaborativas, especialmente cuando se aplican metodologías específicas. La colaboración, la planificación y la comunicación se ven favorecidas mediante esta herramienta compartida.

Gestión y planificación del trabajo colaborativo de equipos

Para (eLearn Center et al., 2018) menciona que:

La creación y uso compartido de calendarios en equipos que trabajan colaborativamente con finalidades diversas. Por ejemplo, equipo de profesorado para crear nuevas

asignaturas, docentes investigadores que generan un artículo en el marco de un grupo de investigación, direcciones docentes y profesorado propio en el diseño de programas, etc.

Es así que el uso compartido de un calendario es esencial para la colaboración eficaz especialmente en el ámbito laboral. La herramienta facilita la planificación, la comunicación y la supervisión continua, contribuyendo al éxito organizacional.

La gestión del tiempo efectiva

Para (eLearn Center et al., 2018) “La planificación y la gestión del tiempo es indispensable para el funcionamiento de grupos de trabajo colaborativo. Desde el punto de vista individual, fomenta la autonomía mejorando la productividad y la gestión personal en general.”(...)

Por lo cual se destaca la importancia de la planificación y gestión del tiempo en contextos colaborativos como desde la perspectiva individual. Estas habilidades son esenciales para la autonomía, la productividad y la gestión eficiente en diversos ámbitos.

(*Gestión del tiempo*, s. f.) menciona que, “la gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización”(...)

Por lo cual se puede decir que la gestión del tiempo como una herramienta estratégica en el ámbito del management, con un enfoque en la maximización del tiempo de trabajo para contribuir eficientemente a los objetivos organizacionales.

El tiempo hay que gestionarlo de manera que los horarios acerquen a donde se quiere llegar y a quien se quiere ser. Consiste en dar a las acciones una coherencia nos permita acercarse a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas:

- La clarificación de los objetivos, para saber mejor lo que se quiere conseguir.
- La identificación de los principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos. (School, s. f.)

Para (Carneiro & Garcia, s. f.) “El secreto de tener tiempo para el trabajo, para estar con la familia y los amigos, practicar deporte, para leer, ir al cine, para relajarse uno mismo...es determinar Primero lo Primero.”(...)

Es así como la gestión el tiempo como una estrategia activa y consciente para dirigir nuestras acciones hacia metas específicas, utilizando herramientas conceptuales como la clarificación de objetivos y la identificación de puntos de pérdida de tiempo. Este enfoque busca crear una coherencia entre nuestras acciones diarias y nuestras aspiraciones a largo plazo.

Fases de la gestión del tiempo

La mejora de la gestión del tiempo ha de pasar por las siguientes tres fases:

- **Interiorización:** En esta fase previa se debe aprovechar para reconocer que algo falla en la gestión del tiempo y analizar las principales causas de pérdida del tiempo.
- Solo siendo conscientes de ello, se puede realmente sentir deseos de mejorar y apostar por ello. Para eso es mejor elegir un momento del trabajo en el que no se esté demasiado agobiado y se pueda dedicar un tiempo, tanto al análisis como a definir las estrategias y herramientas que se van a emplear.
- Ejercicio de voluntad: es muy importante que una vez que haya decidido mejorar en esta habilidad, el gestor ponga de su parte, no solo durante esta etapa de implantación, sino a lo largo de su trayectoria profesional, especialmente en aquellos momentos de mayor carga laboral.
- Auto motivación: el gestor debe de alentarse a él mismo y animarse a conseguir las mejoras propuestas. (School, s. f.)

Por lo cual se describe un proceso gradual que comienza con la toma de conciencia y la identificación de problemas en la gestión del tiempo, avanza hacia la interiorización y el deseo de mejora, exige un ejercicio activo de la voluntad y la autodisciplina, y finalmente, destaca la importancia de la auto motivación para mantener el impulso de mejora a lo largo del tiempo. Este enfoque sistemático aborda tanto la cognición como la actitud, contribuyendo a cambios duraderos en la gestión del tiempo.

Administración del tiempo

Al priorizar las tareas en la administración del tiempo se establece un orden en las tareas diarias, evitando así la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo que es importante.

(Recuerda et al., s. f.) menciona que:

Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, se deben de clasificar estas como:

- Tareas urgentes e importantes: se trata de tareas prioritarias en cuanto a que están contempladas dentro de los objetivos, pero que por falta de planificación o imprevistos de última hora, son urgentes y no se pueden demorar más.
- Tareas urgentes y no importantes: son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos.
- Tareas no urgentes e importantes: son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva.
- Tareas no urgentes y no importantes: son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes.(...)

Es así que se destaca la importancia de distinguir entre urgencia e importancia al planificar y priorizar actividades. Este enfoque estructurado ayuda a los individuos a centrarse en tareas clave que contribuyan significativamente al logro de objetivos estratégicos.

En la siguiente Matriz de Administración del tiempo se muestran ejemplos de tareas/actividades del tipo que se menciona anteriormente:

Ilustración 5 Matriz de Administración del tiempo

		URGENTE	NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	ACTIVIDADES:	II	ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis ▪ Problemas apremiantes ▪ Proyectos cuyas fechas vencen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención de crisis ▪ Preparación ▪ Construir relaciones ▪ Reconocer nuevas oportunidades ▪ Planificación 	
NO IMPORTANTE	III	ACTIVIDADES:	IV	ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrupciones, algunas llamadas ▪ Correo, algunos informes ▪ Algunas reuniones ▪ Cuestiones inmediatas, acuciantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trivialidades, ajetreo inútil ▪ Algunas cartas ▪ Algunas llamadas telefónicas ▪ Pérdidas de tiempo ▪ Actividades de escape 	

Trabajar en cada uno de estos cuadrantes de la Matriz, tiene como consecuencia los resultados que se muestran a continuación:

Ilustración 6 Matriz del tiempo II

		URGENTE	NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	RESULTADOS	II	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrés ▪ Agotamiento ▪ Administración de crisis ▪ Siempre apagando incendios 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión, perspectiva ▪ Equilibrio ▪ Disciplina ▪ Control ▪ Pocas crisis 	
NO IMPORTANTE	III	RESULTADOS	IV	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración en plazos cortos ▪ Administración de crisis ▪ Carácter de camaleón, atento a la reputación ▪ Considera que las metas y planes no valen la pena. ▪ Se siente impotente, excluido del control. ▪ Relaciones muy frágiles o rotas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irresponsabilidad ▪ Dependiendo de otros ▪ Gobernado por apremios básicos 	

Ilustración 7 Matriz de Administración del Tiempo III



Se puede evidenciar que, si la persona se centra en trabajar siempre en actividades importantes, pero con carácter urgente, se deja atrapar por el día a día, con lo cual pierde la perspectiva, no le da tiempo de planificar, prever, pensar y acaba apagando fuegos, con el consecuente cansancio y estrés.

Si se acostumbra a trabajar en el cuadrante III, acaba comportándose igual que con el cuadrante I, en cuanto al carácter de urgencia, pero peor aún, pues se está centrando en tareas que no le ayudan a conseguir sus objetivos, con lo cual pierde el control, centrándose solo en el corto plazo.

Si trabaja en el cuadrante IV, nunca podrá llegar a realizar tareas de responsabilidad, ni tareas que le permitan cumplir objetivos y progresar y aportar en su trabajo.

Por lo tanto, debe de procurar trabajar siempre en el cuadrante II: puesto que trabajará con visión, de manera equilibrada, con tiempo para planificar, controlar, pensar y de centrarse en el cumplimiento de sus objetivos y en crecer con la empresa.

Nuestra aliada: la agenda

Para (Peresini, 2020) “la agenda es un instrumento de planificación y organización, por lo que es bueno sacarle el máximo partido.”(...)

La tecnología actual, que además incorpora casi a diario innovaciones útiles, permite disponer de agenda electrónica disponible en cualquier parte: en el móvil, PDAs, tablets, aplicaciones de internet, etc.

Puntos a tener en cuenta:

- Tener solamente una agenda
- Anotar solo horas reservadas
- Reservar para citas importantes los momentos de máximo rendimiento
- Contemplar los tiempos de preparación y síntesis, tiempos de desplazamiento, de descansos...
- Reagrupar citas al comienzo o final de la jornada (Recuerda et al., s. f.)

Por ello se menciona la importancia de aprovechar la tecnología para optimizar el uso de la agenda, junto con estrategias específicas para una planificación más efectiva y una gestión del tiempo más eficiente.

No aplazar las tareas

En muchas ocasiones se demoran las tareas que se han de realizar. Esto puede deberse a que:

- La tarea es desagradable
- La tarea es difícil y no se sabe por dónde empezar
- La tarea produce sentimiento de indecisión.

Las posibles salidas a este problema de aplazamiento de tareas son:

- Descomponer la tarea en partes más pequeñas
- Fijar fechas límite para terminar la tarea
- Programar la tarea en la agenda
- Hacerla (Zambrano et al., 2021)

Con lo antes mencionado se ofrece una comprensión detallada del aplazamiento de tareas y proporciona estrategias prácticas para superar este problema común, destacando la importancia de la acción directa y la planificación efectiva.

Ser asertivo

Para (*Gestión del tiempo*, 2023) “La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás”(…)

Para ser asertivo hay que llevar a cabo los siguientes pasos básicos que consisten en:

- Escuchar activamente lo que se dice: Asegurar que se comprende perfectamente lo que se está pidiendo, mostrando a la otra persona que se le presta atención y se la atiende.
- Decir “no” cortés pero firmemente. No crear falsas esperanzas.
- Dar razones. Explicarlas si es necesario.
- Ofrecer alternativas. (*Gestión del tiempo*, 2023)

En resumen, lo anterior mencionado nos da una visión clara de la asertividad como un modelo interpersonal y proporciona pasos concretos para ser asertivo, destacando la importancia de la comunicación clara, la escucha activa y el respeto mutuo.

Evitar los ladrones de tiempo

(Recuerda et al., s. f.) Menciona que “Cuando las cosas no discurren como se había pensado o era de esperar, a menudo se debe a que se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan los planes”(…)

Esto quiere decir que el gestor es responsable de algunos de estos impedimentos, pero de otros, el responsable es el ambiente que le rodea. Estos factores perturbadores del tiempo disponible, son los llamados ladrones del tiempo. Los ladrones del tiempo presentan un doble impacto negativo: son derrochadores y fragmentadores de tiempo, puesto que hacen pasar de lo productivo a lo improductivo, desequilibrando la asignación de prioridades.

Expone a continuación los ladrones de tiempo más representativos, y algunos consejos para paliar su acción negativa:

Visitas:

Las visitas tanto internas como externas, suelen ser una fuente común de interrupciones.

¿Cómo librarse de las visitas o hacer que duren lo menos posible?:

- Interceptación por la secretaria o equivalente: algunos filtros como un/a secretario/a o un recepcionista, pueden ser muy útiles a la hora de desalentar al visitante inoportuno.
- Trabajar en otro lugar: siempre que se pueda, puede ser muy práctico p.ej. reservar una sala de reuniones en la que poder estar tranquilos, concentrados y sin interrupciones.

- Agrupar visitas: siempre que se pueda tratar un mismo tema de forma conjunta, se puede ahorrar tiempo y facilitar la comunicación entre los participantes.
- Interceptar a la visita fuera del sitio de trabajo
- Delimitar claramente la duración de la visita
- Permanecer de pie
- Lenguaje no verbal: haciendo uso de la comunicación no verbal, se puede transmitir prisa, nerviosismo, ansias por acabar la visita...
- Visitar antes de que visiten: se podrá controlar mejor el tiempo de la reunión.

Llamadas telefónicas

Tanto las llamadas recibidas, como las emitidas, son unos de los principales ladrones de tiempo. Sin olvidar que es un instrumento necesario, se puede intentar ganar tiempo y mejorar la calidad de las prestaciones telefónicas tratando de :

Llamadas recibidas:

- Establecer filtros adecuados (secretario/a, recepcionista..)
- Establecer períodos preferentes de recepción de llamadas

Llamadas emitidas:

- Agrupar las llamadas
- Preparar las llamadas
- Tomar notas: ayudará a preparar las llamadas si son periódicas y a no perder tiempo pensando lo que se dijo o a lo que se acordó en conversaciones anteriores.
- Elegir el momento oportuno tanto para el que realiza la llamada, como para el que la recibe.

RECURSOS DIDACTICOS

Gestión del tiempo: ejercicios prácticos

A partir de hoy en tu empresa será posible mejorar la gestión del tiempo con ejercicios como estos cinco:

1. **El bote de cristal.** Se trata de una de las actividades más conocidas para la gestión del tiempo. Ejercicios como el del bote de cristal sirven para recordar la importancia de hacer primero las tareas más importantes.

- 1.1. **Cómo se lleva a la práctica:** se entrega un bote de cristal vacío a cada participante, y, a continuación, se ponen a su disposición algunas piedras grandes, pequeñas, grava, arena y agua.
- 1.2. **Cómo se evalúa el ejercicio:** dependiendo de qué objetos se ponen primero quedará determinada la cantidad de los otros elementos que se pueden añadir después. Si se elige poner arena primero, no habrá espacio para nada más encajará, excepto un poco de agua. Por el contrario, si se comienza con las rocas grandes, que representan las tareas más importantes; después las pequeñas y, por orden de tamaño, el resto de elementos sucesivamente, habrá espacio (tiempo) para todo.
2. **Saber delegar.** En esta actividad de gestión del tiempo, se plantea un juego de roles a través del que se ayuda a los candidatos a saber delegar.
 - 2.1. **Cómo se lleva a la práctica:** se informa a los candidatos de las tareas por hacer y de que contarán con la ayuda de un asistente para sacarlas adelante.
 - 2.2. **Cómo se evalúa el ejercicio:** el grupo se divide en grupos de tres personas formados por un jugador, un asistente y un observador. El jugador practica la delegación, y el observador tiene una hoja que ayuda a hacer comentarios sobre su desempeño. Se pueden hacer indicaciones que ayuden a reflexionar para mejorar la capacidad de delegación.
3. **Ladrones de tiempo.** A diario la productividad de muchos trabajadores se ve minada por distracciones e interrupciones que les alejan de su concentración. Para mejorar la gestión del tiempo, ejercicios como éste son muy necesarios, puesto que se logra identificar estos ladrones de tiempo y poner soluciones para evitar sus efectos.
 - 3.1. **Cómo se lleva a la práctica:** cada participante identifica sus distracciones y luego encuentra soluciones para resolverlas. Una forma es rastrear el tiempo en un periodo de unos días.
 - 3.2. **Cómo se evalúa el ejercicio:** se terminan de identificar los ladrones de tiempo que hubieran quedado sin descubrir y se ponen los medios para que las soluciones encontradas por el participante puedan aplicarse efectivamente a su día a día. Este proceso también puede llevarse a cabo en grupos.

4. **Tiempo al cuadrado.** En el campo de la gestión del tiempo, ejercicios de este tipo son básicos para ilustrar gráficamente el uso que se hace de la jornada laboral.
 - 4.1. **Cómo se lleva a la práctica:** cada persona obtiene tres páginas con veinticuatro cuadrados que representan las horas del día. En la primera página, los participantes lo completan con las actividades rutinarias de su día. La segunda página se dedica a recoger todo lo que se hace durante el tiempo no productivo en el trabajo. En la tercera, tras agregar la información de las dos páginas anteriores, puede verse aún bastante espacio vacío. Ése es el tiempo productivo.
 - 4.2. **Cómo se evalúa:** una vez se ha completado la tercera página, puede volverse atrás para ver lo que se puede reducir o eliminar para aumentar el tiempo productivo.
5. **Ritmos circadianos.** En esta actividad de gestión del tiempo, cada persona aprende a conocerse un poco mejor.
 - 5.1. **Cómo se lleva a la práctica:** cada persona tiene un papel con bloques por hora. Luego deben anotar en qué estado de energía se encuentran durante ese tiempo. Esta información puede recogerse en forma de porcentajes o de números del 1 al 10.
 - 5.2. **Cómo se evalúa:** el objetivo es ayudar a las personas a ver cuándo están sus máximos y mínimos para que puedan aprovechar mejor su tiempo.

La clave de la productividad es llevar una adecuada gestión del tiempo. Ejercicios como estos cinco pueden mejorar resultados y ayudar a los empleados a ser más conscientes del aprovechamiento que hacen de un recurso tan valioso. (Consciente, 2019)

FORMAS DE EVALUACION

Rúbrica para evaluar la gestión del tiempo

Esta rúbrica tiene como objetivo evaluar la capacidad para gestionar su tiempo de manera óptima, lo cual les permitirá organizar sus actividades de manera eficiente, reducir el estrés y cumplir con sus responsabilidades de manera puntual. La escala de valoración va del 0% al 100%, donde el desempeño excelente se asigna un 90% o más, bueno 80% y más, aceptable 50% y más, pobre menos del 50%.

Ilustración 8 Rúbrica para evaluar la gestión del tiempo

Aspectos a evaluar	Criterios de evaluación	Puntuación
Planificación	Demuestra habilidades de planificación al establecer metas y prioridades, así como al crear un cronograma o agenda para organizar sus actividades.	0-100%
Organización	Demuestra habilidades de organización al dividir las tareas en etapas más pequeñas, asignar tiempos específicos para cada una y utilizar herramientas o métodos para mantenerse organizado.	0-100%
Procrastinación	Muestra la capacidad de reconocer y evitar la procrastinación, realizando las tareas de forma anticipada y evitando dejar todo para el último momento.	0-100%
Uso efectivo del tiempo	Utiliza eficientemente su tiempo, evitando distracciones y empleando técnicas de gestión del tiempo, como el uso de bloques de tiempo o la técnica Pomodoro.	0-100%

Adaptabilidad	Muestra la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas o cambios en el plan, ajustando su horario y reorganizando las tareas de manera efectiva.	0-100%
Responsabilidad y puntualidad	Demuestra responsabilidad al cumplir con los plazos establecidos y llegar a tiempo a sus compromisos, evitando retrasos o incumplimientos.	0-100%

GLOSARIO

Planificación: es un proceso sistemático y anticipado que implica la definición de objetivos, la identificación de acciones necesarias, la asignación de recursos y la elaboración de estrategias para alcanzar metas específicas. Es una actividad que abarca diversas áreas, como la gestión, la organización, la toma de decisiones y la anticipación de escenarios futuros.

Gestión del tiempo: se refiere al conjunto de habilidades, técnicas y procesos utilizados para planificar, organizar, asignar y controlar el tiempo dedicado a actividades específicas con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad y el logro de metas. En términos simples, implica tomar el control consciente de cómo se utiliza el tiempo para maximizar los resultados.

Ritmos circadianos: son patrones regulares de cambios físicos, mentales y conductuales que siguen un ciclo aproximadamente de 24 horas, influidos principalmente por factores ambientales como la luz y la oscuridad.

Ladrones de tiempo: se refieren a distracciones, actividades o hábitos que consumen el tiempo de manera innecesaria, disminuyendo la productividad y dificultando el enfoque en tareas importantes. Estos pueden incluir interrupciones, procrastinación, reuniones innecesarias, uso excesivo de redes sociales, entre otros, que afectan negativamente la

gestión eficiente del tiempo. Identificar y minimizar estos ladrones es fundamental para mejorar la productividad personal y profesional.

Programar: Se refiere al proceso de planificar y organizar tareas o eventos en un calendario o agenda, asignando fechas y tiempos específicos para llevar a cabo cada actividad. Este enfoque ayuda a gestionar el tiempo de manera eficiente y a garantizar que las tareas se realicen de manera ordenada y oportuna. La programación de actividades es fundamental para la productividad personal y profesional.

Importante: Se refiere a aquello que tiene un valor significativo, relevancia o repercusión en función de su impacto, contribución o influencia en un contexto particular. Es algo que merece atención, consideración o prioridad debido a su trascendencia y consecuencias en relación con objetivos, metas o valores establecidos.

Urgente: Se refiere a algo que requiere atención inmediata o pronta acción debido a su naturaleza crítica, plazos inminentes o consecuencias inmediatas. Las tareas o situaciones urgentes son aquellas que demandan prontitud para su abordaje y resolución.

Efectiva: Describe la capacidad de producir resultados deseables o cumplir con objetivos de manera exitosa y eficiente. Algo es considerado efectivo cuando logra su propósito de manera positiva y contribuye al logro de metas previamente establecidas.

Interiorización: Se refiere al proceso de incorporar o asimilar información, valores o conocimientos de manera profunda y personal en el pensamiento o el comportamiento de una persona. Implica la internalización de conceptos de manera que se vuelvan parte integral de la perspectiva individual, influenciando actitudes y decisiones.

Asertividad: Se refiere a la habilidad de expresar opiniones, deseos o necesidades de manera clara, directa y respetuosa, defendiendo los propios derechos sin violar los derechos de los demás. La asertividad implica comunicarse de manera efectiva, estableciendo límites y manteniendo un equilibrio entre la expresión personal y el respeto hacia los demás.

BIBLIOGRAFÍA

- Cantos, M. A. B. (2019). ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela. *Ciencia y Tecnología*.
- Carneiro, A. P. M., & Garcia, P. (s. f.). *CONOCIENDO SOBRE GESTIÓN*.
- Consciente, C. (2019, mayo 7). Gestión del tiempo. Ejercicios para aumentar la productividad. *Capitalismo Consciente*.
<https://capitalismoconsciente.es/blog/gestion-del-tiempo-ejercicios-para-aumentar-productividad/>
- eLearn Center, Mas Garcia, X., Angulo Valdearenas, M. J., Girona Campillo, C., González García, L., Martínez-Aceituno, T., Merino Rubio, M., & Palou Vives, B. (2018). *Teacher's guide to using Google Apps at the UOC*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://doi.org/10.7238/elc.googleappsUOC.2019>
- Gestión del tiempo: Administración y planificación*. (s. f.). Recuperado 7 de enero de 2024, de <https://www.cambrabcn.org/es/formacion-cursos/formacion-continuada/desarrollo-de-competencias/gestion-del-tiempo-administracion-y-planificacion->
- Gestión del tiempo: ¿cuáles son los mejores métodos?* (2023, septiembre 12). IONOS Startup Guide. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-del-tiempo/>
- Peresini, N. (2020). Las agendas internacionales y el desarrollo urbano local. Una revisión por los modelos de planificación e instrumentos adoptados por la gestión urbana local en Córdoba, Argentina (1983-2019). *Revista de geografía Norte Grande*, 77, 71-90. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022020000300071>
- Recuerda, A. M., Varón, D. J., Ripoll, F. S., & Villalobos, A. R. (s. f.). *LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA*.
- School, E. B. (s. f.). *Importancia de la administración del tiempo | Euroinnova*. Euroinnova Business School. Recuperado 7 de enero de 2024, de <https://www.euroinnova.ec/blog/importancia-de-la-administracion-del-tiempo>
- Zambrano, C., Bravo, I., Maluenda-Albornoz, J., Infante-Villagrán, V. A., Zambrano, C., Bravo, I., Maluenda-Albornoz, J., & Infante-Villagrán, V. A. (2021). Planificación y uso del tiempo académico asincrónico de estudiantes

universitarios en condiciones de pandemia. *Formación universitaria*, 14(4), 113-122. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000400113>

MÓDULO DE APRENDIZAJE: MANEJO DEL ESTRÉS

INTRODUCCIÓN

El presente documento brinda información teórica y metodológica relacionada con: El manejo del estrés laboral, ofreciendo al lector herramientas de información para una mayor comprensión acerca del concepto de estrés laboral, causas del estrés laboral, incidencia del estrés en el ámbito laboral, la respuesta de estrés: fisiológica, cognitiva, emocional y conductual, tipos de estrés y, consecuencias del estrés laboral en la salud física y emocional, evaluación, prevención, estrategias y manejo del estrés laboral como clave de bienestar en los trabajadores.

Este documento están compuestos en dos partes, que se tratan de la siguiente forma:

Primera parte, se encuentran los principales conceptos y temáticas sobre el manejo del estrés, donde se especifica su significado, objetivos, características, etc.

Finalizando, la segunda parte se encuentran los anexos que hacen referencia a un taller propuesto para determinar el manejo del estrés laboral.



“La mejor arma contra el estrés es nuestra capacidad para elegir un pensamiento sobre otro”

WILLIAMS JAMES

PRESENTACIÓN

Este módulo busca incentivar la formación del conocimiento en el área de manejo del estrés.; fortaleciendo la fundamentación teórica para el desarrollo de competencias y capacidades del tema propuesto. Nuestros emprendedores, así como los Mpymes fortalecerán las competencias y capacidades cuando las aplica en su contexto y las desarrolla en la sociedad en general; así mediante el desarrollo de actitudes y aptitudes podrán afrontar los retos futuros.

70

Según la Organización Internacional del Trabajo el estrés, es una de las aflicciones más comunes de la vida laboral, se le ha contemplado como “la

**La salud
MENTAL
importa**



ESTRÉS

¿Qué es el estrés?

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés como “el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción”, por lo que, en términos globales, haría referencia a un sistema de alerta biológico necesario para la supervivencia. En otras palabras, es una respuesta natural de nuestro organismo en su proceso de adaptación a los cambios, circunstancias o eventos que se producen en el entorno y que pueden percibirse como difíciles, desafiantes, peligrosos, amenazantes o agobiantes.

Por su parte Selye (1956) define el estrés como un proceso que se produce en tres fases: alarma, resistencia y agotamiento; pues Selvey en su modelo muestra como el estrés se presenta como un proceso progresivo y crónico.

(ver Anexo 1.1.- Enfoques sobre el Estrés).

Respuesta de estrés

La respuesta de estrés constituye una alerta física y mental, preparando a todo el organismo para una acción potencialmente necesaria. La exposición prolongada a situaciones estresantes y la desadaptación que éstas producen en el organismo van a tener como consecuencia más importante la aparición de determinadas enfermedades, por lo tanto, el organismo reacciona ante las situaciones estresantes poniendo en marcha un conjunto de respuestas adaptativas, cuyo fin es restablecer la homeostasis. Para ello, utiliza un extraordinario repertorio de reacciones fisiológicas como el aumento de la frecuencia cardíaca y la presión sanguínea. aumento de la respiración, tensión muscular, aumento de la transpiración, secreción de glúcidos entre otros.

(Ver Anexo 1.2.- Respuestas de Estrés)

ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral es una de las principales consecuencias de la exposición a unas condiciones de trabajo organizativas desfavorables debido a su frecuencia. Se debe abordar como un problema colectivo y no individual, que puede afectar a toda la población trabajadora, de todas las categorías y profesiones. Además, el estrés laboral tiene efectos sobre la salud, pero también sobre cómo se realiza el trabajo y, por tanto, puede impactar en la calidad del trabajo y la productividad. El estrés laboral se podría

considerar como la respuesta a un desequilibrio entre las exigencias laborales percibidas y las capacidades de el/la trabajador/a percibidas para hacer frente a esas exigencias. Este estrés siempre ha estado presente en el trabajo, sin embargo, se está incrementando su intensidad e incidencia debido a las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones socio laborales. Por ello, también está aumentando la sensibilización sobre la necesidad de actuar frente al mismo.

Según Ortega Villalobos (1999), el estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador, con la participación de los agentes estresantes lascivos derivados directamente del trabajo o que, con motivo de éste, pueden afectar la salud del trabajador.



Estrés no es lo mismo que presión

El número de empleados que experimentan problemas psicológicos asociados con el estrés laboral ha ido en aumento año con año, se podría decir que todo el mundo en algún momento ha sentido la presión del estrés asociado al trabajo. Incluso aunque tengamos la suerte de disfrutar con nuestro trabajo, cualquier empleo puede presentar elementos estresantes.

Tipos de estrés

¿Todo estrés es malo?

A decir verdad, la falta absoluta de estrés produce inactividad y estancamiento, pues se necesitan niveles (controlados) de estrés para motivarnos a realizar actividades y superar retos. Al aumentar el estrés cada persona tiene la capacidad de adaptación y resistencia del organismo para hacer frente a las demandas que, por tanto, no afecta negativamente a la salud. Este actúa de forma efectiva para permitirnos enfrentarnos a ciertas situaciones

de nuestra vida, puede mejorar los niveles de salud y rendimiento, siempre que no se dé con excesiva frecuencia e intensidad y supere nuestra capacidad de adaptación. En este sentido, podemos distinguir dos tipos de estrés:

EUSTRÉS o estrés "bueno": Es necesario en nuestra vida cotidiana y ejerce una función de protección del organismo. Gracias a él podemos progresar en todos los sentidos.

DISTRÉS o estrés negativo: Se produce por una excesiva reacción al estrés, que se manifiesta en una demanda muy intensa o prolongada de actividad. Puede afectarnos física y psicológicamente por el exceso de energía que se produce y no se consume.



CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL

Hoy en día las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador, estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización.

El estrés en el trabajo puede venir dado por:

- **Exigencias excesivas.** No tener exigencias suficientes puede resultar tan contraproducente como tener un nivel alto de exigencia. En el primer caso causa desmotivación, en el segundo puede producir ansiedad.
- **Falta de autonomía.** Tener un poder de decisión muy limitado sobre cómo hacer el trabajo. El nivel de control de una persona sobre su trabajo puede afectar al nivel de estrés

que experimenta. A menudo, esto refleja un equilibrio entre el control que tiene una persona y el control que ejercen los demás sobre lo que hace.

- **Apoyo inadecuado.** Tener un apoyo insuficiente por parte de los responsables o los compañeros. Las personas que reciben apoyo tienen más posibilidades de ser capaces de hacer frente al estrés frente a elevados niveles de presión o exigencia. Este apoyo puede ser de tipo social o apoyo directo a la hora de realizar el trabajo.

- **Relaciones deficientes.** Estar sometido a comportamientos inaceptables, incluyendo acoso o violencia. Aunque en un entorno de trabajo son habituales las diferencias de opinión, las relaciones de trabajo pueden producir estrés cuando se produce discriminación, conflictos no resueltos con otras personas o un comportamiento físico o de conducta inaceptable. El acoso también conocido como mobbing, abuso o violencia psicológica está considerado un riesgo de estrés de alto nivel.

- **Conflicto o falta de claridad de roles.** Es importante que todas las personas tengan claros sus roles y los de las personas con las que trabajan. También se puede producir estrés cuando una persona experimenta que su rol es incompatible con sus capacidades y habilidades o porque se le pide que acepte responsabilidades que en su opinión son poco estimulantes o degradante.

- **Gestión deficiente de los cambios.** No estar implicado y/o informado sobre cambios organizativos. Si por ejemplo se informa de posibilidades de despido o surge el rumor, la incertidumbre puede generar estrés. Por eso es importante informar de forma adecuada y a tiempo para hacer frente a la incertidumbre que genera el desconocimiento.

Estresores

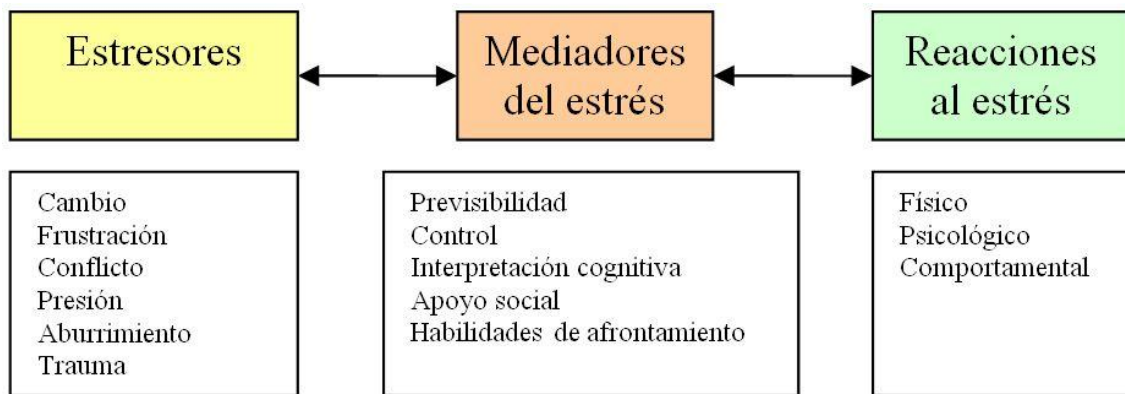
También existen factores de estrés presentes en situación de trabajo estos se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- **Estresores del ambiente físico:** Iluminación, ruido, temperatura y ambientes contaminados

- **Estresores relativos al contenido de la tarea:** Carga mental y control sobre la tarea.

- **Estresores relativos a la organización:** Conflicto y ambigüedad del rol, jornada de trabajo, relaciones interpersonales, promoción y desarrollo de la carrera profesional.

(Ver Anexo 3.1.- Estresores Laborales)



INCIDENCIA DEL ESTRÉS EN EL AMBITO LABORAL

Es natural que muchas dificultades de los trabajadores, que afectan a la salud y al desempeño de su tarea, se originan en el trabajo, debido en parte a que permanecen la mayor parte del tiempo en él y en él se relacionan y desarrollan. Por ello es necesario una respuesta eficaz ante el estrés, pero el organismo no siempre responde de manera adecuada; cuando esto sucede, se manifiesta un resultado físicamente negativo o un padecimiento de adaptación. Este tipo de padecimiento puede afectar al corazón, los vasos sanguíneos y el riñón, también incluye ciertos tipos de artritis y afecciones de la piel. Las posibles consecuencias del estrés en la salud quedan incompletas, si no se mencionan los efectos del estrés en la salud mental. A la frustración, la ansiedad y la depresión que pueden experimentar quienes están sometidos al estrés, hay que añadir otras formas en que éste puede manifestarse: alcoholismo, fármaco dependencia, hospitalización y en casos extremos suicidio e inclusive las alteraciones mentales, además del deterioro de las habilidades que pueden tener un impacto perjudicial en el ámbito de la organización representando un costo significativo.

El mecanismo implicado en el desarrollo de un trastorno psicofisiológico asociado al estrés es principalmente el desgaste excesivo de uno o varios órganos que son activados de forma muy intensa y duradera. no pudiéndose recuperar de este desgaste. Las características físicas del organismo, su estado de salud y factores de predisposición determinarán la aparición pronta o tardía del problema. Las consecuencias del estrés pueden ser muy diversas y numerosas. Gran parte de estas consecuencias provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas.

Consecuencias físicas

Cada persona es diferente y la forma en que le afecta el estrés, también lo es, por lo tanto, la activación psicofisiológica sostenida lleva a un abuso funcional y posteriormente a un cambio estructural y/o a la precipitación de eventos clínicos en personas que padecen enfermedades crónicas o tienen predisposición.



Dolor de cabeza
(tensional)
Tensión
osteomuscular
Bruxismo
Gastritis
Colitis
Hipertensión arterial
Enfermedad

Ilustración 1: Consecuencias físicas del estrés

De acuerdo con Ortega Villalobos (1999), la práctica médica ha constatado por años las enfermedades producto del estrés. Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, lo que lleva al hombre moderno a incrementar notablemente sus cargas tensionales, y que se produzca en él la aparición de diversas patologías. Sin embargo, todos somos propensos a presentar algunas de las alteraciones que pueden ser consecuencia de la respuesta inadaptada del organismo ante uno o varios agentes estresantes, algunos de estos los podemos observar En el cuadro °1.

<p>TRASTORNOS GASTROINTESTINALES</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Úlcera péptica▪ Dispepsia funcional▪ Intestino irritable▪ Colitis ulcerosas▪ Aerofagia▪ Digestiones lenta
--	--

<p>TRASTORNOS CARDIOVASCUIARES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hipertensión Arterial ▪ Enfermedades coronarias: angina de pecho, infartó de miocardio ▪ Arritmias cardíacas
<p>TRASTORNOS RESPIRATORIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asma bronquial ▪ Hiperventilación ▪ Disnea ▪ Sensación de opresión en la caja torácica
<p>TRASTORNOS ENDOCRINOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hipoglucemia ▪ Diabetes ▪ Hipertiroidismo ▪ Hipotiroidismo ▪ Síndrome de Cushing
<p>TRASTORNOS SEXUALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impotencia ▪ Eyaculación precoz ▪ Vaginismo ▪ Coito doloroso ▪ Alteraciones de la libido
<p>TRASTORNOS DERMATOLOGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prurito ▪ Dermatitis atípica ▪ Sudoración excesiva ▪ Alopecia ▪ Tricotilomania

<p>TRASTORNOS MUSCULARES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tics, calambres y contracturas ▪ Rigidez ▪ Dolores musculares ▪ Alteraciones en los reflejos musculares: <ul style="list-style-type: none"> - Hiperreflexia - Hiporreflexia
------------------------------	---

Nota: Este cuadro °1 representa las consecuencias físicas del estrés, sirve como un recordatorio visual de la importancia de cuidar nuestra salud mental y física.

Consecuencias psicológicas

Los efectos del estrés pueden provocar una alteración en el funcionamiento del Sistema Nervioso que puede afectar al cerebro. Cualquier alteración a nivel fisiológico en el cerebro va a producir alteraciones a nivel de las conductas, ya que el cerebro es el órgano rector de aquéllas. El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés, entre los efectos negativos producidos por la activación reiterada de la respuesta de estrés estarían representadas en el cuadro °2

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trastornos del sueño ▪ Ansiedad, miedos y fobias ▪ Adicción a drogas y alcohol ▪ Depresión y otros trastornos afectivos ▪ Alteración de las conductas de alimentación ▪ Trastornos de la personalidad ▪ Trastornos esquizofrénicos ▪ Mal humor ▪ Preocupación excesiva
--

- Incapacidad para tomar decisiones
- Sensación de confusión
- Incapacidad para concentrarse
- Dificultad para mantener la atención
- Sentimientos de falta de control
- Sensación de desorientación
- Frecuentes olvidos
- Bloqueos mentales
- Hipersensibilidad a las críticas

Nota: El cuadro °2 representa algunas consecuencias que se pueden llevar como consecuencia del estrés laboral.

Todos estos efectos deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones

Consecuencias para la empresa

El distrés o estrés negativo menciona ya anteriormente no sólo pueden perjudicar al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral o incluso a la incapacidad laboral. Para los empresarios, el absentismo por enfermedad genera problemas considerables de planificación, de logística y de personal. El estrés, por consiguiente, induce a una pérdida de producción y puede crear un mal ambiente de trabajo. Según la Organización Mundial de la Salud (1984) Las evidencias empíricas que demuestran el enorme coste humano y económico que el estrés se cobra, cada año, dentro del mundo laboral son entre el 5 y el 10% de la población trabajadora.

El nivel de estrés de una empresa no es ni más ni menos que la suma total de los niveles de estrés de su personal, por lo tanto, el bajo rendimiento de muchos trabajadores, lo cual, en ocasiones, es el resultado de la tensión a la que se ven sometidos y que está interfiriendo en su actividad. Entre las consecuencias del estrés para la empresa estarían representadas en el cuadro °3.

- Elevado absentismo
- Rotación elevada de los puestos de trabajo
- Dificultades de relación
- Mediocre calidad de productos y servicios

Nota: El Cuadro •3 representa las consecuencias del estrés para la organización.



Si los niveles de estrés se elevan demasiado, la empresa tiende a operar con un estrés negativo, con todas las consecuencias que ello conlleva, como errores de juicio, baja productividad y creatividad, escasa comunicación, falta de espíritu de equipo, relaciones humanas tensas, alto grado de cambio de empleo y absentismo, acarreando un alto coste financiero y humano para la empresa.

Entre los signos que indican la existencia de estrés en las organizaciones estarían:

- Disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas)
- Falta de cooperación entre compañeros
- Aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo
- Necesidad de una mayor supervisión del personal
- Aumento de quejas en los clientes
- Empeoramiento de las relaciones humanas
- Falta de orden y limpieza
- Aumento de incidentes y accidentes
- Aumento de quejas al servicio médico

EVALUACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Para evaluar el estrés laboral hay que tener en cuenta los estresores potenciales de la organización, constituidos por las condiciones físicas y psicosociales del trabajo; determinadas características individuales que hacen que dichas condiciones se puedan percibir como amenazas a su seguridad, desarrollo laboral y/o bienestar físico o psíquico; y los efectos del estrés que en este caso se traducirán en decremento de la productividad, incremento de la rotación, absentismo y accidentes, y costes derivados de la pérdida de salud. El estrés no puede estudiarse aislado de la percepción del propio sujeto, porque depende directamente de ella, y la percepción de los estresores de ámbito socio ambiental está influyendo sobre la forma de percibir los estresores de ámbito laboral y viceversa.

Por tanto, si se investiga el estrés laboral hay que investigar la percepción de los estresores a los que puede estar expuesto el trabajador. También hay que analizar aquellos aspectos que puedan estar actuando como elementos moduladores de la reacción de estrés. Tampoco se deberá dejar de analizar la respuesta de estrés en sí misma, y para acercarnos a ella no podemos sino determinarla a través de los diferentes indicadores electrofisiológicos y bioquímicos que nos notifican los cambios orgánicos que se producen, y las medidas psicológicas que informan del estado de ánimo, la percepción somática y el nivel de activación. Por último, habrá que constatar los posibles efectos de la respuesta de estrés a nivel de la conducta de los sujetos.

La Ley 31/1995 de 8 de noviembre sobre Prevención de Riesgos Laborales, en su capítulo III, artículo 16, punto 1, establece la obligación del empresario de evaluar los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores:

"La acción preventiva de la-empresa se planificará por el empresario a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores, que se realizará. con carácter general ..."

"La evaluación será actualizada cuando cambien las condiciones de trabajo y en todo caso, se someterá a consideración y se revisará. si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se hayan producido...". "...el empresario realizará controles periódicos de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores en la prestación de sus servicios."

ASPECTOS A ANALIZAR EN LA EVALUACIÓN DEL ESTRÉS	
ESTRESORES	Condiciones de trabajo
PERCEPCIÓN DE LOS ESTRESORES	Si el individuo percibe o no las demandas del entorno como amenazantes. superando sus capacidades para afrontarlas
ELEMENTOS MODULADORES DEL ESTRÉS	<ul style="list-style-type: none"> - Patrón de conducta - Apoyo Social
RESPUESTAS DE ESTRÉS	<ul style="list-style-type: none"> - Fisiológica - Cognitiva - De comportamiento
CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS	<ul style="list-style-type: none"> - Efectos sobre el individuo - Efectos sobre la organización

Nota: El cuadro •4 representa los aspectos a analizar antes de realizar una evaluación de estrés.

Debido a la complejidad de factores implicados en la generación de estrés, no existe un instrumento único con el que evaluarlo, sino que es necesario utilizar diferentes métodos para así poder evaluar tanto estresores como moduladores, respuestas de estrés y efectos en las dos vertientes. individual y de organización.

MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN

- **Listas de chequeo** que tratan de ofrecer una visión genérica de los distintos ámbitos de una organización que pueden ser origen de estrés, y de los posibles estresores que en ella se podrían encontrar. La ventaja de su aplicación es que no hacen falta conocimientos

especializados, siendo muy recomendables para que los propios trabajadores las utilicen para controlar su puesto de trabajo.

(Revisar el Anexo 5.1 en el cual se adjuntan cuatro listas de chequeo referentes al contenido de trabajo, condiciones de trabajo, condiciones de empleo y relaciones sociales en el trabajo).

Cuestionarios y escalas sobre el estrés en el lugar de trabajo que permiten obtener datos sobre la forma en que los trabajadores perciben sus condiciones de trabajo.

- **Inventarios sobre las características personales**, así como cuestionarios y escalas sobre las formas de afrontamiento en las que se evalúan diferentes estrategias de afrontamiento ante un acontecimiento estresante.

- **Indicadores bioquímicos**: en los que se mide de forma directa la activación autonómica. Se realizan análisis hormonales de muestras de orina y sangre, recogidas a menudo en cortos intervalos y en diferentes horas del día.

- **Indicadores electrofisiológicos**: son medidas indirectas de la actividad autonómica, ya que dicha activación induce a cambios de numerosos parámetros biológicos en varios niveles sistémicos del organismo; estos cambios pueden ser detectados mediante registros electrofisiológicos.

Entre los parámetros fisiológicos que se ha demostrado que son sensibles a la experiencia del estrés estarían las reacciones del sistema cardiovascular, de los músculos, de la piel, del sistema gastrointestinal, la temperatura y la dilatación de la pupila del ojo y la actividad eléctrica del cerebro. El avance tecnológico actual ha conseguido la fabricación de equipos monitorizados y portátiles, que permiten el registro de un determinado patrón de respuesta psicofisiológica de un sujeto.

- **Cuestionarios sobre problemas de salud** que reflejan las alteraciones neurovegetativas y hormonales causadas por el estrés, entre las que se incluyen escalas de síntomas psicósomáticos.

El conocimiento y la evaluación del estrés laboral va a permitir la elaboración de programas y estrategias de intervención para la prevención y el manejo del mismo.

PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Tal como lo menciona Ortega Villalobos (1999), los programas de atención individual en los sitios de trabajo, contemplan la difusión de la información en cuanto al estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores, para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema, se emplea la distribución de trípticos, carteles, conferencias, videos entre otros. La idea en si consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés, y lograr hacerlos evidentes al trabajador; mostrar a éste las posibilidades de solución o el manejo inteligente del estrés, para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo

La prevención y la atención del estrés laboral constituyen un gran reto; los criterios para contrarrestarlo deben ser organizacionales y personales. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales, deben vigilar a sus pacientes y, cuando sea posible, a toda la organización con el fin de manejar el estrés de forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues los gerentes y empleadores generalmente, buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, es por ello que el médico debe anticiparse a la situación y aplicar medidas efectivas, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, remitiendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

Cano Vindel (2002), menciona que es importante mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación, el ejercicio físico, los ritmos de sueño, así como propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.

Al igual que las causas del estrés son múltiples. no existe para reducir el estrés una única medida preventiva; sin embargo, se ha de contar con la elaboración de estrategias dirigidas a la situación de trabajo y a la persona.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Estados Unidos basándose en experiencias y recomendaciones suecas, holandesas en otros países establece las siguientes medidas preventivas en los puestos de trabajo:

Horario de trabajo: Diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles.

Participación/control: Dejar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo.

Carga de trabajo: Comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes.

Contenido: Diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo, sensación de plenitud y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones.

Papeles: Definir claramente los papeles y responsabilidades en el trabajo

Entorno social: Crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.

Futuro: Evitar la ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.



Es necesario entender que el estrés forma parte de la vida y el mundo laboral, y que posiblemente no se pueda eliminar, pero se puede buscar maneras de reducirlo, Además es obligación de los directivos cuidar de la salud ocupacional de sus trabajadores. Pues el estrés laboral es una realidad mucho más común y peligrosa de lo que nos pensamos.

Un aspecto importante para la prevención del estrés es el aumento del apoyo social en las organizaciones, favoreciendo la cohesión de los grupos de trabajo y formando a los supervisores para que adopten una actitud de ayuda con los subordinados, ya que el apoyo social no sólo reduce la vulnerabilidad al estrés sino también sus efectos negativos.

MANEJO DEL ESTRÉS

Una forma de manejar el estrés, según Davis y Newstrom (2002), es la biorretroalimentación, en la que la persona obtiene retroalimentación instrumentada, con la guía de un médico, para influir en el síntoma del estrés, como la frecuencia cardíaca acelerada o el dolor de cabeza. En el pasado, se pensaba que los seres humanos no podían controlar su sistema nervioso autónomo (involuntario), que se encarga de regular los procesos internos, como la frecuencia de los latidos del corazón, el consumo de oxígeno, el flujo de los jugos gástricos y las ondas cerebrales. Hoy, se tienen pruebas de que es posible ejercer cierto control sobre estos procesos internos, de modo que la biorretroalimentación sea útil para disminuir los efectos indeseables del estrés.

Martín Seligman, padre de la Psicología positiva desarrolló el modelo PERMA. Este modelo enfatiza en la necesidad de potenciar cinco factores para tener una vida más satisfactoria: Placer, Engaño, Relaciones, Significación y Acontecimientos. Estos factores se relacionan con el estrés laboral, pues, si no están presentes, podrían provocar estrés y desmotivación, entre otros efectos.

Por lo tanto, el Modelo PERMA de Seligman sugiere que las personas deben tener estos cinco factores en sus vidas, para tener bienestar y una mayor resiliencia ante los eventos adversos, incluso en el entorno laboral. Para ello, es necesario percibir nuestros intereses, reaccionar con entusiasmo y optimismo, tener relaciones de apoyo, sentirnos con un propósito y tener metas a corto y largo plazo. Así, el Modelo PERMA puede ser de gran ayuda para manejar el estrés laboral, puesto que ayuda a las personas a identificar qué necesitan para sentirse bien, aunque también se debe tener en cuenta la realidad de cada persona y su contexto laboral, para adaptar el modelo a sus circunstancias.



Ilustración 2 Modelo PERMA o como alcanzar la felicidad según Martí Seligman

Por otra parte, son de gran utilidad las denominadas técnicas de atención, que consisten en métodos para ayudar a manejar a los trabajadores sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el ambiente laboral.

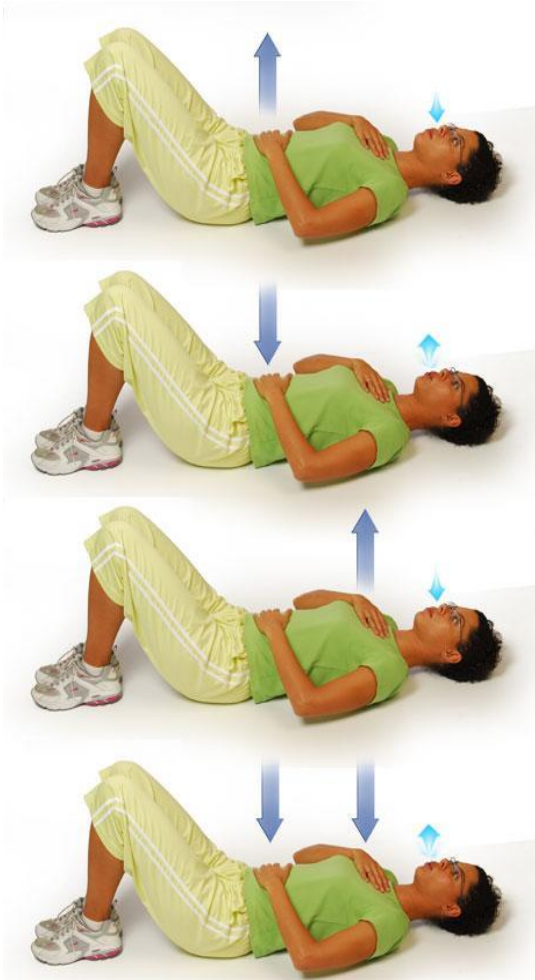
RECURSOS DIDACTICOS

ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL ESTRÉS

Melgosa (1997) insiste en que es importante que se practiquen ejercicios de relajación, auto entrenamiento, biorretro estimulación, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación y aun yoga.

Ejercicios de respiración para relajación

La respiración profunda es una de las mejores maneras de reducir el estrés en el cuerpo. Esto se debe a que cuando respira profundamente, el cuerpo envía un mensaje a su cerebro para calmarse y relajarse. Luego, el cerebro envía este mensaje al cuerpo. Aquellos factores que ocurren cuando está estresado, como un aumento de la frecuencia cardíaca, una respiración acelerada y una presión arterial alta, disminuyen a medida que respira profundamente para relajarse.



-Colóquese la mano izquierda sobre el abdomen y la mano derecha sobre el pecho. Fíjese cómo se mueven las manos al inhalar y exhalar.

-Practique llenar la parte baja de los pulmones respirando de modo que la mano que está en el abdomen (la mano izquierda) suba al inhalar y la mano que está en el pecho (la mano derecha) permanezca inmóvil. Mantenga los hombros relajados y no se encoja de hombros. Siempre inhale por la nariz y exhale por la boca. Haga esto de 8 a 10 veces.

-Cuando haya llenado y vaciado la parte baja de los pulmones de 8 a 10 veces, agregue el segundo paso a su respiración: Inhale primero en la parte baja de los pulmones, como antes, y luego continúe inhalando en la parte alta del pecho. Al hacer esto, la mano derecha subirá y la mano izquierda bajará un poco a medida que baje el abdomen.

-Mientras exhala lentamente por la boca, haga un sonido suave como un silbido a medida que baje primero la mano izquierda y luego la mano derecha. Al exhalar, sienta cómo el cuerpo se libera de la tensión a medida que usted se vuelva cada vez más relajado.

-Practique inhalar y exhalar de esta manera por 3 o 5 minutos. Note que el abdomen y el pecho suben y bajan como el movimiento de olas onduladas.

Atención plena (mindfulness)

Puede implicar una meditación sentada que se practica en un espacio tranquilo. En esta práctica, uno se enfoca en su respiración o en las sensaciones de su cuerpo.



Prestar atención. Es difícil ir más despacio y observar las cosas en un mundo ajetreado. Trata de dedicarle tiempo a experimentar tu entorno con todos tus sentidos: el tacto, el oído, la vista, el olfato y el gusto. Por ejemplo, cuando comas un alimento favorito, tómate el tiempo para olerlo, saborearlo y disfrutarlo verdaderamente.

Vivir el momento. Intenta prestar una atención intencionalmente abierta, tolerante y perceptiva a todo lo que haces, y busca la felicidad en los placeres simples.

Aceptarse a sí mismo. Trátate a ti mismo del mismo modo en que tratarías a un buen amigo.

Concentrarse en la respiración. Cuando tengas pensamientos negativos, intenta sentarte, respirar hondo y cerrar los ojos. Concéntrate en tu respiración cuando el aire entra y sale de tu cuerpo. Sentarse y respirar durante solo un minuto puede ayudar.

También puedes probar ejercicios más estructurados de conciencia plena, como los siguientes:

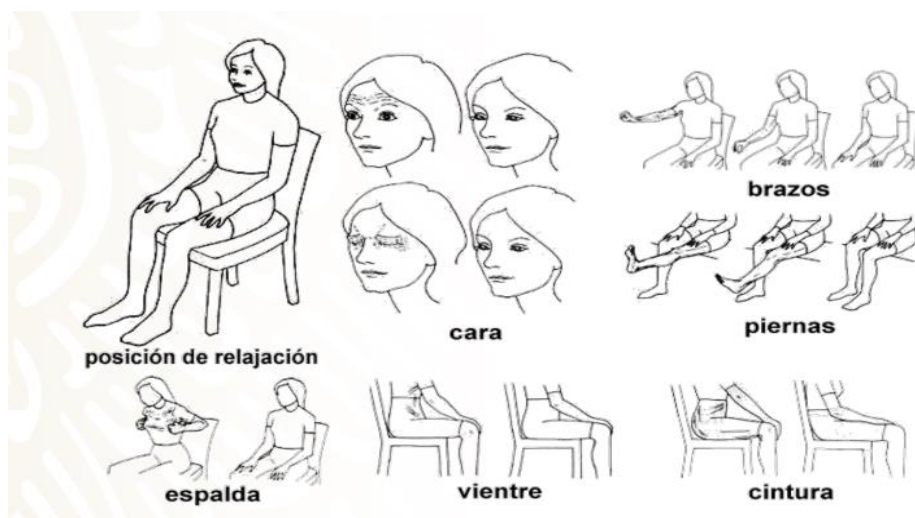
Meditación de exploración corporal. Acuéstate boca arriba con las piernas extendidas y los brazos a los lados, con las palmas hacia arriba. Concentra tu atención lenta y deliberadamente en cada parte de tu cuerpo, en orden, de los dedos a la cabeza o de la cabeza a los dedos. Sé consciente de cualquier sensación, emoción o pensamiento relacionado con cada parte de tu cuerpo.

Meditación sentada. Siéntate cómodamente con la espalda recta, los pies apoyados en el suelo y las manos en tu regazo. Respira por la nariz, concéntrate en la respiración cuando el aire entra y sale de tu cuerpo. Si las sensaciones físicas o los pensamientos interrumpen la meditación, anota la experiencia y luego vuelve a concentrarte en tu respiración.

Meditación caminando. Encuentra un lugar tranquilo de 10 a 20 pies (3 a 6 metros) de largo y comienza a caminar lentamente. Concéntrate en la experiencia de caminar, estando consciente de las sensaciones de estar de pie y de los movimientos sutiles que mantienen el equilibrio. Cuando llegues al final de tu camino, gira y continúa caminando, manteniendo la conciencia de tus sensaciones.

Ejercicios de relajación progresiva de los músculos

Jacobson (1938) defiende que, tensando y relajando sistemáticamente varios grupos de músculos y aprendiendo a atender y a discriminar las sensaciones resultantes de la tensión y la relajación, una persona puede eliminar, casi completamente, las contracciones musculares y experimentar una sensación de relajación profunda.



ETAPA 1

El método implica centrar la atención, primero, en la respiración. Con los ojos cerrados, notar cómo la respiración se enlentece hasta un ritmo fácil y regular. Este es el ritmo respiratorio natural, no requiere ningún esfuerzo por parte del individuo, ocurre por sí solo. Al fijarse en el ritmo respiratorio natural, puede ser de ayuda imaginarse visualmente el pecho subiendo y bajando al inspirar. y espirar, inspirar, espirar...

Solamente se trata de observar sosegadamente la frecuencia respiratoria natural durante tres minutos.

ETAPA 2

En la siguiente etapa el método de relajación completa se practica la tensión y la relajación musculares. Utilizando como guía la frecuencia respiratoria natural, se tensarán y después se relajarán grupos musculares de todo el cuerpo. Se hará dos veces para cada grupo muscular. Lo que es importante recordar es que se tensan los músculos al inspirar y se relajan al espirar. Por lo tanto, al inspirar hay que tensar un grupo muscular contrayendo los músculos un 75% de todo lo se puedan contraer, sin provocar dolores o calambres. La tensión se mantiene durante dos inhalaciones y, después, al espirar, la tensión se libera. Permitir que se libere de golpe al espirar, como si se estuviera expulsando del cuerpo. Si parece que queda algo de tensión, expulsarla con la siguiente espiración. Acordarse de seguir respirando naturalmente al retener la tensión y de tensar solamente un grupo muscular, en concreto, cada vez. Otro consejo: al espirar, liberando la tensión, decir la palabra “relax” para sus adentros (mentalmente), de modo que la relajación se asocie mentalmente a la respiración y a la palabra “relax”. Después de relajar el grupo muscular, notar la diferencia entre la tensión y la relajación y cómo los músculos relajados se sienten blandos, calientes y pesados al “espirar” la tensión.

A continuación, se da una lista de los grupos musculares importantes que deben relajarse. Se deben seguir todos ellos en el orden que se indica, tensando y relajando cada grupo dos veces antes de pasar al siguiente:

- **Manos.** Tensar las manos cerrando el puño y apretando. Relajar. Repetir.
- **Antebrazos.** Doblar las manos por las muñecas, estirando los dedos hacia arriba. Relajar. Repetir.

- **Bíceps.** Intentar tocarse los hombros con los puños respectivos, tensando los bíceps (antebrazo). Relajar. Repetir.
- **Hombros.** Levantar los hombros como si se quisieran tocar las orejas. Relajar. Repetir.
- **Frente.** Levantar las cejas el máximo posible. Relajar. Repetir.
- **Rostro.** Arrugar la nariz y cerrar los ojos (apretándolos). Relajar. Repetir.
- **Labios.** Apretar los labios uno contra otro. Relajar. Repetir.
- **Lengua.** Apretar la lengua contra el paladar. Relajar. Repetir.
- **Cuello.** Presionar la cabeza contra el respaldo de la silla o contra la almohada. Relajar. Repetir.
- **Pecho.** Inspirar profundamente de modo que se expandan los músculos del Tórax, contener el aliento durante cinco segundos y después echarlo. Permitir que el ritmo respiratorio vuelva a ser normal y repetir el ciclo.
- **Estómago.** Tensar, manteniendo hacia adentro, los músculos del estómago “aspirando” hacia la columna vertebral. Mantenerlo así durante cinco segundos y relajarlo. Permitir que se normalice la respiración y repetir.
- **Espalda.** Hacer un arco con la espalda (separándola de la silla). Relajar. Repetir.
- **Piernas y muslos.** Levantando las piernas de la silla o de la cama, tensar los músculos de los muslos. Relajar. Repetir.
- **Pantorrillas y pies.** Levantar los dedos del pie hacia atrás, tensando los músculos de las pantorrillas. Relajar. Repetir.

Al terminar la relajación de cada forma muscular, nótese la diferencia al liberar la tensión, lo bien que se siente uno estando relajado, caliente y pesado, para variar. Después de completar la secuencia de relajación muscular, sentir todo el cuerpo tumbado, pesado y relajado, hundiéndose en la silla o la cama. Seguir tumbado al mismo tiempo que continúa el ritmo respiratorio natural sin esfuerzo.

ETAPA 3

En la tercera etapa de la relajación completa se intenta apartar de forma gradual la mente de las tensiones de la vida cotidiana, mientras se continúa estando alerta y despierto. Dicho de otro modo, esta etapa implica la relajación de la mente, además de la del cuerpo. La mejor forma de hacerlo es elegir,

antes de comenzar la sesión la relajación, una imagen o un recuerdo favorito que se pueda explorar durante cinco o diez minutos en esta última etapa. Muchas personas encuentran muy relajante la imagen de estar tumbados en una playa cálida y soleada. Si se elige esta imagen, se deben utilizar los sentidos para aprovechar al máximo esta sensación. Uno se puede imaginar que oye el sonido de las olas rompiendo suavemente contra la costa, el sonido de las gaviotas volando, o siente la sensación cálida del sol sobre la piel, de la suave brisa marina, del cuerpo tumbado en la arena caliente, el azul del mar moteado por el sol, el color de la arena, la forma de las nubes que pasan por el cielo, la fragancia del aire fresco del mar, la sensación de paz y tranquilidad y del bienestar que produce estar lejos de todo, solo y satisfecho en esta playa maravillosa.

Actividades/Dinámicas virtuales divertidas

También puedes distraer tu mente y relajarte un poco en la comunidad virtual para el manejo del estrés a través de divertidos y sencillos juegos y dinámicas que te ayudaran a despejar y liberar la tensión.

<https://wordwall.net/es-mx/community/manejo-del-estr%C3%A9s>

The screenshot shows the Wordwall website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Inicio', 'Funciones', 'Planes de precios', 'Iniciar sesión', 'Registrarse', and 'Español'. The main heading is 'Comunidad > Manejo del estrés' with 'Ejemplos de nuestra comunidad' on the right. Below this, it says '10000+ resultados para "manejo del estrés"'. The main content area displays a grid of activity cards. Each card includes a thumbnail image, a title, a description, and the creator's name. For example, one card is 'Manejo del dinero 1' by Arturo10, another is 'Partes del cuerpo EF' by Christian219, and another is 'Mis tablas' by Blandys1. On the right side, there's a blue sidebar with the text '¿No la encuentras? ¡Crea tu propia actividad!' and a list of steps: 1. Elige una plantilla, 2. Introduce el contenido, 3. Obtén un paquete de actividades interactivas e imprimibles. At the bottom of the sidebar is a 'Más información' button.

ANEXOS

Anexo 1.1.- Enfoques sobre el Estrés

El término estrés deriva del griego "stringere", que significa provocar tensión y, aunque el término y sus derivados han existido durante siglos, podemos situar los orígenes del concepto de estrés a mediados del siglo XIX. Sobre la definición de estrés han existido esencialmente tres enfoques, cada uno con su carga asociada de conceptos, métodos y teorías.

1.1.1 Enfoque fisiológico

Hans Selye, endocrinólogo de la Universidad de Montreal, introduce en fisiología el concepto de estrés (1936), tomando este término desde su sentido físico, es decir, efectos de fuerzas ejercidas en todos los puntos del organismo. El estrés es un síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas, no específicas del organismo, a distintos agentes nocivos de naturaleza física o química presentes en el medio ambiente. Considera, por tanto, el estrés como una respuesta fisiológica generalizada y no específica a estímulos ambientales nocivos.

En 1946, Selye estableció el concepto de Síndrome General de Adaptación (S.G.A.), como un conjunto de procesos y estados fisiológicos como respuesta a una serie de distintos estímulos o estresores.

Selye describe tres fases sucesivas de adaptación del organismo. Las tres fases de la reacción defensiva no especifican son: alarma, resistencia y agotamiento.

A) Fase de reacción de alarma: ante un estímulo estresante, el organismo

reacciona automáticamente preparándose para la respuesta, para la acción, tanto para luchar como para escapar del estímulo estresante. En esta fase se activa el sistema nervioso simpático teniendo como signos:

dilatación de las pupilas, sequedad de boca, sudoración, tensión de los músculos, aumento de la frecuencia cardíaca y respiratoria, aumento de la presión arterial y disminución de la secreción gástrica, aumento de la síntesis de glucosa y de la secreción de adrenalina y noradrenalina.

Al mismo tiempo se da una activación psicológica, aumentando la capacidad de atención y concentración para focalizar y mantener la percepción del estímulo estresante. Esta reacción transitoria es de corta duración y no resulta perjudicial cuando el organismo dispone de tiempo para recuperarse.

B) Fase de resistencia: aparece cuando el organismo no tiene tiempo de recuperarse y continúa reaccionando para hacer frente a la situación. En esta fase aparecen diferentes reacciones metabólicas canalizando al sistema o proceso orgánico específico que sea más capaz de resolverlo, haciendo frente a la presencia del estrés por un plazo indefinido.

C) Fase de agotamiento: como la energía de adaptación es limitada, si el estrés continuo o adquiere bastante intensidad, superando la capacidad de resistencia, el organismo entra finalmente en la fase de agotamiento, en la cual se colapsa el sistema orgánico enfrentado al estrés. dando lugar a la aparición de alteraciones psicosomáticas.

Anexo 1.2.- Respuestas de Estrés

Aunque muchos autores distinguen entre estrés fisiológico y estrés psicológico, el organismo funciona como un todo integrado, es decir, no se pueden separar los aspectos físicos, biológicos y psíquicos, ya que cualquier tipo de respuesta repercute sobre las demás y. por tanto, cada respuesta específica sólo adquiere su verdadero sentido con referencia a un todo organizado.

Sin embargo. a efectos didácticos haremos una división de qué es lo que ocurren nuestro organismo. cuando se produce la respuesta de estrés, en los tres sistemas: el fisiológico, el cognitivo y el motor o de conducta.

1.2.1 Respuesta fisiológica

La respuesta fisiológica de estrés implica a tres sistemas: endocrino. nervioso e inmunológico, presentando múltiples interconexiones que explican la amplitud de las reacciones del organismo. El estrés, tanto físico como emocional, activa una parte del sistema límbico relacionada con los componentes emocionales del cerebro.

La respuesta neuronal. se transmite al hipotálamo, que es una estructura nerviosa situada en la base del cerebro y que actúa de enlace entre el sistema endocrino y el sistema nervioso y-en donde se provoca una respuesta hormonal

la hipófisis (glándula situada en la base del cerebro) para que secrete a la sangre otra hormona, ACTH (corticotropina). Esta, a su vez, estimula las glándulas suprarrenales. situadas encima de los riñones.

Las glándulas suprarrenales se componen de dos regiones distintas. la parte interna o médula, que secreta adrenalina (epinefrina) y noradrenalina (norepinefrina), y la capa externa o corteza, que secreta corticosteroides minerales (aldosterona) y glucocorticoides (cortisol).

La secreción de las catecolaminas (adrenalina y noradrenalina) corresponde a una movilización de energía en un tiempo corto, por ejemplo, ante una situación de lucha o huida, siendo nociva cuando los comportamientos no pueden ser llevados a cabo. Los glucocorticoides (cortisol) tienen una acción metabólica y antialérgica. El aumento de cortisol se produce muy especialmente en las situaciones de incertidumbre, donde la persona es incapaz de controlar los sucesos y de predecir sus resultados. Los minerales corticoides, aldosterona y corticosterona. inducen a una vasoconstricción de los vasos sanguíneos. Cuando se dan en exceso, favorecen las enfermedades hipertensivas y pueden provocar lesiones articulares de tipo reumático.

1.2.2 Respuesta cognitiva

La vivencia consciente y la elección estratégica de las respuestas a las demandas del ambiente implican a todo el organismo y, particularmente, a todo el sistema nervioso central. Directa o indirectamente, la formación reticular y el sistema límbico activan o inhiben la respuesta a una situación estresante. La formación reticular es una pequeña trama de tejido del tamaño de nuestro dedo meñique, situada en el tronco del encéfalo, y tiene una importancia desproporcionada respecto a sus dimensiones. La capacidad de pensar y percibir pertenece a la corteza cerebral, pero no podría hacer ninguna de las dos cosas si no se encontrara alerta. Por tanto, a la formación corresponde el papel de alertar a la corteza y dirigir su atención hacia los mensajes sensoriales que recibe. La alerta va a favorecer que los estímulos alcancen la corteza, facilitando los comportamientos de adaptación. Ahora bien, si se da una hiper estimulación, el cerebro se fatiga, bloqueándose la formación reticular y haciendo que el mensaje quede inhibido, disminuyendo la capacidad de respuesta al estrés.

El sistema límbico también juega un papel en las respuestas a los estresores, ya que influye en la regulación de la vigilancia y de la atención, al inervar las estructuras que

determinan emociones y motivaciones. Tiene un papel principal en la memoria y la afectividad, ya que el sistema límbico trata la información sensorial en función del almacén de memoria ya constituido, y lo integra con un contenido afectivo específico relacionado con el sentimiento de placer-displacer, implicando a los sentimientos sociales (agresión, emoción), a los comportamientos alimentarios y a los comportamientos sexuales. Este sistema juega, pues, un papel importante en las motivaciones sociales y en la modulación de las respuestas a las situaciones estresantes.

Pero no solamente se da una respuesta puramente fisiológica y bioquímica, sino que se interrelaciona con las respuestas cognitivas, en las que los estímulos no son susceptibles de causar en sí mismos la aparición de los síntomas de estrés, sino que su actuación estará en función de la percepción y la vivencia del individuo, y dependerá de su pasado y de su estado actual. Los procesos puestos en juego no son, por lo tanto, simples reacciones automáticas de estímulo y respuesta, sino que, como anteriormente se mencionó, los impactos de los agentes estresantes dependen también de la significación que toman los estímulos para el individuo.

1.2.3 Respuesta de Comportamiento

Las conductas no sólo dependen de las características de la persona y de las estrategias de afrontamiento, sino también de otros factores, como por ejemplo si ha habido posibilidad de aprender las conductas adecuadas o si la emisión de estas conductas ha sido reforzada, es decir, si se ha obtenido una recompensa. Las conductas básicas son: el enfrentamiento, la huida o evitación y la pasividad. Las dos primeras llevan consigo un alto nivel de activación fisiológica. Como se ha dicho, en una situación de estrés se ponen en marcha gran cantidad de recursos fisiológicos los cuales, si no es posible la respuesta de comportamiento y no pueden las respuestas cognitivas utilizar estos recursos, provocan, por una parte, un desgaste en el organismo y, por otra, una acumulación de productos no utilizados al incrementarse la energía movilizada, lo cual puede favorecer el desarrollo de trastornos psicológicos y fisiológicos. La pasividad, a pesar de tener una activación fisiológica menor, lo que implica que las consecuencias negativas serán menores, puede presentar el inconveniente de no permitir el desarrollo de estrategias de afrontamiento necesarias en otras circunstancias.

Anexo 3.1.- Estresores Laborales

3.1.1 Estresores del ambiente físico

Se han identificado gran parte de los efectos específicos sobre la salud de factores como ruido, vibraciones, iluminación, temperatura, toxicidad y disponibilidad y disposición del espacio físico. Pero estos factores también pueden, en determinados ambientes de trabajo, constituirse en estresores.

3.1.2. La Iluminación

Tiene una influencia importante sobre el rendimiento, la salud y el bienestar psicológico. Una iluminación inadecuada que no permita percibir de manera correcta los estímulos visuales, además de las consecuencias negativas para la visión, puede producir otros efectos, ya que puede hacer la tarea más difícil, incluso imposible de llevarla a cabo. También puede aumentar el nivel de frustración y la tensión mientras se lucha por terminar una tarea bajo condiciones que no son las idóneas.

La luz inadecuada da como resultado un desempeño menor, una mayor cantidad de tiempo invertido para terminar la tarea y una mayor frustración.

3.1.3. El ruido

A niveles más bajos de los que producen daños auditivos, puede crear otra serie de problemas. Puede incidir negativamente sobre el nivel de satisfacción; la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes ya los errores; ya que interfiere en la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración.

Además, las altas intensidades de sonido aíslan a los trabajadores, dificultando la comunicación y enmascarando otras señales auditivas del entorno. Desde el punto de vista del estrés, el ruido es un estresor, principalmente cuando distrae. El ruido excesivo y/o intermitente interfiere con nuestra concentración y es fuente de frustración, se sobrepone a la verbalización interna que usamos al pensar y dirigir nuestros actos. En determinadas situaciones se da una adaptación al ruido, pero, aun así, esta adaptación es una respuesta al estrés y, como todas las respuestas requiere energía, una prolongada exposición al ruido puede conducir a la fatiga. El ruido opera con menos intensidad como estresor en las situaciones en que ese excesivo pero esperado que en aquellas que no se espera, ya que, entonces nos obliga a adaptarnos más rápidamente al cambio.

3.1.4. La temperatura

Es otro factor importante de estrés, debido a su influencia sobre el bienestar y el "confort" de la persona. Un exceso de calor puede producir somnolencia, aumentando el esfuerzo para mantener la vigilancia y afectando negativamente a los trabajos que requieren discriminaciones finas y decisiones críticas. Al mismo tiempo, en condiciones de baja temperatura disminuye la destreza manual, lo que puede ser causa de accidente y de una peor calidad del trabajo. obligando al trabajador a aumentar la atención ante la probabilidad del riesgo.

3.1.5. El trabajo en ambientes contaminados

Se está convirtiendo en un estresor importante. El mayor conocimiento de los posibles efectos sobre la salud de los contaminantes. debido al aumento de la formación y a la divulgación de la reglamentación al respecto, ha provocado, por un lado. que se tomen medidas de prevención y, por otro. que se sea más consciente de los riesgos a los que se está sometido. Aunque la percepción de los riesgos, en un principio, puede producir mayor ansiedad en el trabajador, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico, no quiere decir que no se deba informar y formar. muy al contrario. ya que favorece la creación de estrategias para evitar los riesgos o, dicho de otra manera, "cuando conoces la cara de tu enemigo, puedes hacerle frente".

Anexo 5.1 en el cual se adjuntan cuatro listas de chequeo referentes al contenido de trabajo, condiciones de trabajo. condiciones de empleo y relaciones sociales en el trabajo

5.1.1. Lista de control sobre el contenido del trabajo

La lista de control sobre el contenido del trabajo consta de 19 preguntas que pueden ser respondidas por todos los departamentos. Con pequeñas adaptaciones pueden aplicarse a todos los puestos.

Conteste "Sí" si está de acuerdo con la pregunta. Luego, podrá calcular la puntuación total sumando el número de "síes". La puntuación deberá ser lo más baja posible. Cuanto mayor sea el número de respuestas afirmativas, mayor será el número de problemas en lo que respecta al contenido y organización del trabajo. Todas las respuestas afirmativas merecen una atención particularizada.

		Sí	No
1	Es común el trabajo cíclico y corto. Una tarea es cíclica y corta, cuando debe empezarse repetidamente no más de minuto y medio después de terminada la anterior, el ciclo, por lo tanto, dura menos de minuto y medio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Son comunes las tareas aburridas o monótonas (tareas que pronto se hacen rutinarias).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Son comunes las tareas que exigen una concentración intensa (de la que uno no puede sustraerse).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	El trabajo del departamento está segmentado. Cada persona hace una pequeña aportación al "producto" que sale de él.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El trabajo es exigente desde el punto de vista emocional, debido, por ejemplo, al contacto con los pacientes, clientes, alumnos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	El trabajo se desarrolla frecuentemente en condiciones de presión de tiempo, debido a los plazos estrictos que hay que cumplir o a que los niveles de producción son difíciles de alcanzar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	En el departamento hay puestos de trabajo que se desempeñan en soledad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Con frecuencia la organización o los horarios de trabajo son incorrectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sí	No
9	Con frecuencia los demás departamentos no preparan el trabajo suficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Con frecuencia los demás departamentos no prestan suficiente apoyo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Con frecuencia hay problemas (mal funcionamiento, defectos, averías) con el equipo, la maquinaria, los instrumentos o el software.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	No hay consultas regulares sobre el trabajo o, si las hay, generalmente no se prestan a hablar de los problemas laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Los trabajadores tienen pocas posibilidades, o ninguna de decidir su propio ritmo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Dentro de ciertas normas generales, los trabajadores tienen pocas posibilidades, o ninguna, de decidir su propio método de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Los trabajadores no tienen suficientes oportunidades de ayudarse entre sí en caso necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Los trabajadores no reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Durante las horas de trabajo no hay tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Con frecuencia es imposible ponerse directamente en contacto con el supervisor cuando surge un problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Generalmente, los trabajadores no pueden ponerse directamente en contacto con un compañero o con el supervisor de otro departamento para comentar los problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total de "Síes":		<input type="checkbox"/>	

5.1.2 Lista de control sobre las condiciones de trabajo

La lista de control sobre las condiciones de trabajo contiene 16 preguntas a las que pueden responder todos los departamentos o puestos. En todos los casos, la respuesta es un "Sí" o un "No". La puntuación final de cada puesto o departamento se obtiene sumando las puntuaciones indicadas en el margen. Cuanto más alta sea la puntuación, mayor es el

número de problemas en lo que respecta a las condiciones de trabajo. Todas las preguntas puntuadas con un "1" indican que en ese aspecto se requieren mejoras urgentes.

1	¿Pasa el trabajador más de cuatro horas trabajando sentado?	Si = 0	No = 1
	Si es así, ¿dispone de una buena silla? Si no, ¿dispone de un apoyo vertical?	Si = 0	No = 1
2	¿Puede el trabajador dejar periódicamente su lugar de trabajo?	Si = 0	No = 1
3	¿Exige el puesto trabajar continuamente inclinado o en una postura forzada?	Si = 1	No = 0
4	¿Debe el trabajador levantar frecuentemente objetos pesados o utilizar mucha fuerza?	Si = 1	No = 0
5	¿Hay suficiente luz para hacer bien el trabajo?	Si = 0	No = 1
6	¿Se producen reflejos o deslumbramientos molestos durante la ejecución del trabajo?	Si = 1	No = 0
7	¿Se producen niveles altos o molestos de ruido en el lugar de trabajo?	Si = 1	No = 0
8	¿Es la temperatura del lugar de trabajo demasiado alta o demasiado baja?	Si = 1	No = 0
9	¿Hay corrientes de aire molestas en el lugar de trabajo?	Si = 1	No = 0
Puntuación total: <input type="text"/>			

5.1.3 Lista de control sobre las condiciones de empleo

La lista de control sobre las condiciones de empleo contiene 13 preguntas que conviene sean respondidas por cada departamento o puesto por separado. Puede utilizarse así mismo para hacerse una idea de las condiciones de empleo en la empresa en conjunto. Deben sumarse las respuestas de la columna de la derecha. Cuantas más cruces haya en ella, más críticas hay contra la política social de la empresa y mayores serán las posibilidades de que las condiciones de empleo produzcan estrés. La empresa debería prestar una atención particular a cada cruz de dicha columna.

		Sí	No
1	¿Hay suficientes oportunidades de desarrollo de carrera profesional?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Hay suficientes oportunidades de educación y formación?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Están amenazados los puestos de trabajo de la Empresa como resultado, por ejemplo, de una reorganización?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Es buena la remuneración (monetaria o de otro tipo) en comparación con la de puestos similares en otros sitios?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Pueden decidir los trabajadores cuándo tomar sus días libres?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Están bien planificados los periodos de trabajo y de descanso (hora de empezar y de terminar, pausas)?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se recurre con frecuencia a contratos temporales?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se recurre con frecuencia a trabajadores temporales?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se cubren rápidamente las vacantes?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Puede la gente ser sustituida durante una baja por enfermedad?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Si	No
11 ¿Hay problemas con las horas extras (demasiadas, anunciadas demasiado tarde, no suficientemente compensadas en tiempo o en dinero, etc)?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 ¿Se aplican salarios normales o salarios a destajo?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 ¿Es bueno el servicio de comedor?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntuación total de la columna derecha:	<input type="checkbox"/>	

5.1.4 Lista de control sobre las relaciones sociales en el trabajo.

La lista de control sobre las relaciones sociales contiene 10 preguntas que conviene sean respondidas por cada departamento o puesto por separado.

Puede utilizarse asimismo para hacerse una idea de la empresa en su conjunto. La puntuación total puede calcularse sumando las respuestas negativas a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 10 junto con las respuestas afirmativas a las preguntas 6, 8 y 9. Cuanto mayor sea la puntuación, más problemas habrá en lo que respecta a la cooperación, participación y clima de trabajo. Se debe prestar una atención particular a cada respuesta negativa a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 10 y a cada respuesta afirmativa a las preguntas 6, 8 y 9.

	Sí	No
1 ¿Se tiene suficientemente en cuenta en la gestión diaria la opinión de los trabajadores?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿Se presta suficiente apoyo en el trabajo en la gestión diaria?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Están los trabajadores suficientemente informados de los cambios producidos en la Empresa?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ¿Hay generalmente un buen clima en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 En caso necesario ¿pueden los trabajadores pedir ayuda a uno o más compañeros?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sí	No
6	¿Están los trabajadores vigilados demasiado de cerca en su trabajo?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Existe un sistema de consultas en el trabajo que funcione bien?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se producen casos de discriminación (por razón del sexo, la raza, etc)?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se producen casos de acoso sexual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se valora lo suficiente el trabajo que se realiza?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntuación total:		<input type="checkbox"/>	

Fuente: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

1993. Estrés en el Trabajo

GLOSARIO

Estresor: Fuerza o agente externo que lleva a un ser vivo al límite de sus capacidades de adaptación.

Homeostasis: Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo.

Autonomía: Capacidad y el derecho de cada persona a tomar sus propias decisiones a lo largo de la vida.

Activación fisiológica: La liberación de endorfina, también conocida como “hormona de la alegría”, ayuda a relajarse, reduce el estrés, la ansiedad y mejora el estado de ánimo.

Endorfina: Las endorfinas son sustancias que produce nuestro cerebro que generan un efecto de placer y bienestar. Así, la ausencia o deficiencia de ellas puede producir estados de depresión y/o desequilibrio emocional.

Inhibido: Abstenerse, detenerse, dejar de actuar.

Cognitivo: Está relacionado al conocer. Este, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.

BIBLIOGRAFÍA

Chiang, M., Gómez, N., y Sigoña, M. (2013). Factores psicosociales, estrés y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. *Salud de los Trabajadores*, 21(2), 111-128

BEECH, H.R., BURNS, L.E. y SHEFFIELD, B.F. Tratamiento del estrés: Un enfoque comportamental. Alhambra, Madrid 1986.

F. DY, J. Unidades de representación visual. Contenido de trabajo y estrés en el trabajo de oficina. Informes OIT, 1987.

KAHN, R.L. Organizational Stress. Wiley, New York 1964.

OIT. La prevención del estrés en el trabajo. Serie Condiciones de Trabajo, 8. INSHT. 1996.

PEIRÓ J.M. Desencadenantes del estrés laboral. Eudema. Madrid 1993.

PEIRÓ J.M. Control del estrés laboral. Eudema, Madrid 1993

SELYE, H. The stress of life. MacGraw Hill, New York 1956.

VALDÉS, M. y FLORES, T. Psicobiología del estrés. Martínez Roca, Barcelona 1985.

WEINERT, A.B. Manual de Psicología de la organización. Herder, Barcelona 1985

National Center for Complementary and Integrative Health website. Yoga: what you need to know. www.nccih.nih.gov/health/yoga-what-you-need-to-know. Updated April 2021. Accessed August 8, 2022.

Biblioteca Nacional de Medicina de EE. UU. recomienda el estilo de citas bibliográficas basado en el la guía "Sitios Web", capítulo 25, de [Citing Medicine: The NLM Style Guide for Authors, Editors, and Publisher \(2nd edition, 2007\)](#) (disponible solo en inglés).

MÓDULO DE APRENDIZAJE: TRABAJO EN EQUIPO

INTRODUCCIÓN

El presente documento brinda información teórica y metodológica relacionada con El Trabajo en Equipo ofreciendo al lector herramientas de información para una mayor comprensión acerca del concepto de trabajo en equipo, ventajas y desventajas de trabajo en equipo, características de un buen equipo, diferencia entre equipo y grupo, de igual manera se dará a conocer sobre la comunicación efectiva en equipos para así brindar un mejor bienestar a la comunidad colectiva y trabajadores. Este documento está compuesto en dos partes, que se tratan de la siguiente forma:

Primera parte, se encuentran los principales conceptos y temáticas sobre el trabajo en equipo, donde se especifica su significado, objetivos, características, etc...

Finalizando, la segunda parte se encuentran los anexos que hacen referencia a un taller propuesto para determinar capacitaciones con la finalidad de brindar apoyo a los pequeños y grandes emprendimientos.

PRESENTACIÓN

Este módulo busca incentivar la formación del conocimiento en el área de trabajo en equipo; fortaleciendo la fundamentación teórica para el desarrollo de competencias y capacidades del tema propuesto. Nuestros emprendedores así como los Mpymes fortalecerán las competencias y capacidades cuando las apliquen en su contexto y las desarrollen en la sociedad en general; así mediante el desarrollo de actitudes y aptitudes podrán afrontar los retos futuros.

Por otro lado, se puede mencionar que el objetivo que se busca es brindar un apoyo a los Mpymes en capacitación de una manera eficiente y efectiva.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar habilidades y competencias clave en el ámbito del trabajo en equipo para las (MPyMEs), con el propósito de cultivar un entorno de aprendizaje continuo que promueva la

colaboración efectiva, la gestión eficiente de recursos y la innovación, contribuyendo así al crecimiento y la sustentabilidad de los emprendimientos.

Objetivos Específicos

- Mejorar la habilidad de la comunicación interpersonal en equipos de los Mpymes desarrollando la capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva, así como de escuchar activamente a los demás.
- Fortalecer la colaboración a través de las capacitaciones brindadas a las Mpymes, y a su vez se busca no solo entender los principios teóricos del trabajo en equipo, sino también aplicarlos en situaciones prácticas.
- Adquirir conocimientos y prácticas sobre el trabajo en equipo en las Mpymes en contextos colaborativos.

DEFINICIÓN. –

El trabajo en equipo es una pieza fundamental en el entorno laboral y en la consecución de metas comunes. Se trata de una estrategia colaborativa donde individuos combinan sus habilidades, conocimientos y esfuerzos para lograr objetivos compartidos de manera más efectiva que si trabajaran de manera individual, la sinergia generada a través del trabajo en equipo no solo potencia la productividad, sino que también fomenta la creatividad sino también el desarrollo de relaciones interpersonales. Por lo tanto, se puede manifestar que en este contexto la comunicación abierta, la confianza mutua y la coordinación son clave para el éxito de cualquier equipo.

Por ello se manifiesta que el trabajo en equipo es un proceso dinámico y adaptativo, en el cual un grupo de personas comparten una meta y se complementan con sus conocimientos, habilidades y actitudes a través de la coordinación y el liderazgo para contribuir al desempeño eficaz del equipo. (Mendoza Gómez, 2019)

Por otro lado, Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su

cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta

Partiendo de aquello se puede decir que explorar y comprender los principios del trabajo en equipo no solo es esencial en el ámbito profesional, sino que también contribuye al crecimiento personal y a la construcción de entornos laborales y motivadores.

El trabajo

El trabajo es fundamental en la vida cotidiana y en la sociedad. Se puede hacer mención a la actividad humana dirigida a la realización de una tarea, la producción de bienes o la prestación de servicios a cambio de una compensación. Así también el trabajo abarca una amplia gama de actividades, desde labores físicas hasta tareas intelectuales, y desempeña un papel crucial en el desarrollo personal, económico y social de las personas.

Para (Marx, 1968) el trabajo consiste en transformaciones con el objetivo de atender necesidades humanas. Se trata de una relación dialéctica entre hombre y naturaleza, en la cual la transformación de uno redundaría en la transformación del otro, y viceversa. El trabajo también presupone la relación con otros hombres y puede ser comprendido como un esfuerzo colectivo, en el cual todos tendrían que participar.

El concepto de trabajo toma un nuevo significado, tomando un sentido incluyente, donde ya no es una actividad repudiada, discriminada, menospreciada dicho esto el trabajo humano no sólo es una actividad que despliega el esfuerzo humano, sino también la expresión de un saber hacer acumulado, de la habilidad personal, del aprendizaje realizado en el seno del colectivo de trabajo, que pone de manifiesto la autonomía, la responsabilidad, la creatividad y las capacidades de adaptación de que disponen los trabajadores para hacer frente a los desafíos cotidianos que les plantea la actividad. (Neffa, 1999).

Después de ello se menciona que explorar el significado del trabajo proporciona una comprensión más profunda de cómo las sociedades funcionan y cómo las personas contribuyen al progreso y bienestar colectivo.

Equipo

El concepto de equipo es esencial en diversos contextos, desde el ámbito laboral hasta el deportivo y académico. Se refiere a un grupo de individuos que colaboran de manera coordinada y sinérgica para alcanzar objetivos compartidos. De este modo los equipos se caracterizan por la combinación de habilidades, conocimientos y experiencias de sus miembros, y su éxito depende en gran medida de la comunicación efectiva, la confianza mutua y la colaboración activa.

Partiendo de aquello se puede decir que el equipo es un determinado grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes. Así, un equipo de trabajo consta de un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización. El equipo de trabajo es un conjunto de personas con habilidades complementarias comprometidas con una meta y con unos objetivos comunes. , meta: es lo que proporciona una identidad y estabilidad a lo largo del tiempo. (Drucker, 2003)

Dicho esto, explorar la dinámica de equipo no solo revela la importancia de la interdependencia entre sus integrantes, sino que también destaca cómo la diversidad de talentos y perspectivas puede potenciar los resultados y el logro de metas de manera más efectiva que el trabajo individual.

Importancia del trabajo en equipo

La importancia del trabajo en equipo es un principio fundamental en numerosos aspectos de la vida, ya que resalta la idea de que la colaboración conjunta produce resultados más significativos que los esfuerzos individuales. Por ende, en entornos laborales, académicos o sociales, el trabajo en equipo fomenta la diversidad de ideas, la eficiencia en la realización de tareas y el desarrollo de habilidades interpersonales. La capacidad de los individuos para colaborar de manera efectiva, comunicarse abierta y respetuosamente, y aprovechar la sinergia de sus habilidades colectivas contribuye a la consecución exitosa de objetivos compartidos.

Según García (2011) el propósito de las capacitaciones es mejorar el rendimiento de las organizaciones cada vez más, puesto que las compañías hoy en día ofrecen diferentes productos

y servicios de mejor calidad y por lo tanto sus empleados deben estar acordes a estos avances teniendo en cuenta que la gente misma es la que sostiene una empresa.

Por lo tanto, el trabajo en equipo se relaciona con las mejoras individuales y organizacionales, y aporta en gran medida al mejoramiento de la prestación de algún servicio, donde la tarea que realiza el trabajador además de hacerla también debe poseer altos estándares de calidad. Para llegar a esto es fundamental la cooperación y el aporte de cada una de las personas, con el propósito que se entregue un producto en buen estado y a tiempo. (Vasquez, 2019)

Dicho de otra forma, la importancia del trabajo en equipo se destaca como un elemento esencial para el crecimiento personal, el éxito organizacional y el progreso social.

Grupo vs Equipo

Se puede manifestar que, en el ámbito de la colaboración, las diferencias entre grupo y equipo son esenciales para comprender cómo funcionan y logran sus objetivos. Aunque ambos términos a menudo se utilizan de manera intercambiable, presentan características distintivas que afectan la dinámica de trabajo.

Partiendo de aquello se dará a conocer algunas diferencias entre ambos

Equipo

- Liderazgo compartido
- El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto
- La finalidad del equipo la decide el mismo equipo
- Responsabilidad individual y grupal compartida
- El producto del trabajo es grupal
- La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo
- El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas

Grupo

- hay un sólo líder
- El líder decide, discute y delega
- La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización
- Responsabilidad individual

- El producto del trabajo es individual
- Las reuniones son propuestas por el líder

En vista de ello un equipo es una representación de organización específica del trabajo, donde se busca en conjunto que surja el talento colectivo. Esta forma de organización es especialmente ventajosa para lograr altos niveles de calidad en la gestión de una institución. Los gerentes y políticos persiguen una filosofía para la administración adecuada, que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo concibe circunstancias que suministran la concentración de dinámicas que protegen la investigación y el autodesarrollo a través de la práctica. (Treviño Alanis, 2017)

En conclusión, se manifiesta que explorar las diferencias entre grupo y equipo es esencial para entender cómo se pueden optimizar estas dinámicas en entornos laborales, educativos y sociales, ya que cada uno tiene sus propias fortalezas y aplicaciones específicas.

Tipos de trabajo en equipo

Según (Jorgely Ayovi, 2019) existen tres tipos de modelos: multidisciplinario, interdisciplinario, y transdisciplinario, que constituyen alternativas valiosas para la solución de necesidades y problemas, no obstante, los modelos pueden ser variados y están en una estrecha interrelación con las circunstancias que se tengan y el problema que se trate; planteado de esta forma, es considerado que esos tres modelos no son únicos para el trabajo de las diferentes disciplinas; hay formas diferentes de trabajo que podrían ser consideradas para la solución de necesidades y problemas.

Definiendo los modelos expuestos, enunciamos:

El equipo de trabajo multidisciplinario puede extenderse como un grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas, concurren a la solución de un problema.

El equipo interdisciplinario, es "un grupo integrado por profesionales técnicos de distintas disciplinas que, congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido integral, asumen las exigencias que la labor requiere en función de su desarrollo".

Equipo transdisciplinario integra a miembros con diferentes conocimientos en un solo engranaje para el desarrollo del proceso grupal.

Principios básicos del trabajo en equipo

Los principios básicos del trabajo en equipo son el fundamento esencial para fomentar la colaboración efectiva y alcanzar metas colectivas. De este modo estos principios, cuando se aplican correctamente, fortalecen la cohesión del equipo y mejoran la productividad.

Partiendo de aquello se dará a conocer algunos de los principios:

Como expresara Andrew Carnegie en el año 2001, “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”

Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto; el liderazgo no es de uno solo, es compartido.

Un equipo debe tener buena comunicación interna.

Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Estos principios básicos del trabajo en equipo sientan las bases para un entorno colaborativo, fomentando la eficacia y el logro de resultados excepcionales.

Pertenencia al grupo

Pertenecer a un grupo es una experiencia fundamental que influye en la identidad y el bienestar emocional de los individuos. La pertenencia implica formar parte de una comunidad, ya sea en el ámbito familiar, social, laboral o cualquier otro contexto. Este sentimiento de conexión proporciona un sentido de pertenencia y contribuye significativamente a la autoestima y la

satisfacción personal. En síntesis, conocer el sentido de pertenencia permite comprender la importancia de este sentimiento a partir de sus diferentes contenidos de identificación, vinculación afectiva y construcción de significados con el grupo y con el ambiente físico. En sí el sentido de pertenencia constituye en sí mismo un componente de la identidad personal, de las afiliaciones, de los intereses y del desarrollo humano. (González, 2014)

Como finalidad la pertenencia al grupo también involucra la participación activa en objetivos, valores y normas compartidos. La interacción y la colaboración con otros miembros refuerzan los lazos y generan un sentido de propósito común. Por lo tanto, explorar la pertenencia al grupo es esencial para comprender cómo las relaciones sociales afectan la percepción individual y cómo el apoyo de la comunidad puede ser una fuente valiosa de apoyo emocional y motivación.

Ventajas del trabajo en equipo

Las ventajas del trabajo en equipo son numerosas y fundamentales en diversos entornos, ya que esta forma de colaboración potencia la capacidad de alcanzar metas de manera más efectiva que los esfuerzos individuales.

Así mismo, se ha probado que en ciertos momentos concretos y para ciertos objetivos limitados pueden existir ventajas en el comportamiento no democrático. A largo plazo, sin embargo, los grupos participativos llegan a conseguir mayores niveles de eficacia que los individuos autónomos o los grupos autocráticos. (Fernández 1998)

Dentro de las principales ventajas de trabajar en equipo que se puede decir desde la perspectiva de una empresa estás:

- Incremento de la productividad a nivel individual y grupal.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Mejoramiento de la comunicación entre sus miembros.
- División del trabajo más precisa y orientada a las habilidades concretas de cada miembro.
- Mayor compromiso con los objetivos del grupo.
- Satisfacen la necesidad de afiliación es decir la amistad y la relación humana.
- Son más rápidos y flexibles para detectar deficiencias y solucionar problemas.

- Aumentan la seguridad personal.
- Favorecen la satisfacción de los empleados.
- Facilitan el aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea.
- Potencian el compromiso con la tarea y con la organización.
- Se consigue mayor calidad en los productos y servicios.

En fin, estas ventajas destacan la importancia del trabajo en equipo como un enfoque poderoso y eficaz para alcanzar metas comunes, promoviendo la eficiencia, la innovación y el bienestar tanto a nivel individual como grupal.

Toma de decisión y liderazgo

La toma de decisiones y el liderazgo son dos aspectos cruciales en cualquier entorno, ya sea en el ámbito profesional, comunitario o personal. La capacidad de tomar decisiones efectivas y el ejercicio de un liderazgo sólido son elementos fundamentales para el éxito y la dirección eficiente de equipos y organizaciones.

La toma de decisiones implica evaluar opciones, considerar consecuencias y seleccionar el curso de acción más adecuado. Por otro lado, el liderazgo implica la habilidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes, proporcionando dirección, apoyo y motivación.

El liderazgo en la esfera organizacional o de los grupos humanos, es una necesidad funcional de la sociedad, si se tiene en cuenta, que todos necesitan de un guía y un modelo referente para poder caminar en el quehacer de la vida. En ese sentido, el líder debe tener el carisma, sensibilidad, y empatía para poder llegar a todos y de ese modo ayudar a modificar el comportamiento de los seres humanos. (Barrera, 2021)

De acuerdo con Lazzati (2013) cualquier problemática debe considerar un método de actuación, cuya finalidad es alcanzar o por lo menos acercarse al cumplimiento del objetivo o la resolución del problema. Esto significa que, tomar una decisión significa estar en ante una problemática y comenzar a buscar una solución como objetivo principal, minimizando así situaciones que no conducen al objetivo propuesto. Por otra parte, la toma de decisiones puede considerarse sinónimo del término resolución de problemas, ya que ambos están incursionan hacia la resolución de obstáculos.

Explorar la relación entre la toma de decisiones y el liderazgo revela cómo estos dos aspectos están entrelazados, ya que los líderes a menudo enfrentan decisiones estratégicas que impactan en sus equipos. Comprender estos conceptos es esencial para crear entornos efectivos y orientados hacia el logro de metas colectivas.

Características del trabajo en equipo

Las características del trabajo en equipo son los rasgos distintivos que definen la dinámica colaborativa entre individuos con el objetivo de alcanzar metas comunes. Estas características no solo delimitan la forma en que los equipos funcionan, sino que también influyen en su efectividad y cohesión.

Dicho esto, se dará a conocer algunas de las características:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. (Tovar, 2010)

Estas características delimitan el terreno sobre el cual se construyen equipos sólidos y eficaces. Al comprender y fomentar estas cualidades, los equipos pueden trabajar de manera más efectiva hacia el logro de sus metas comunes.

Colaborar y generar confianza con el equipo

Colaborar y generar confianza son elementos esenciales que nutren el núcleo del trabajo en equipo, creando una sinergia que impulsa el rendimiento colectivo. La colaboración efectiva implica la combinación de habilidades individuales y la contribución conjunta hacia objetivos compartidos. Este proceso requiere una comunicación abierta, una comprensión mutua y una disposición para trabajar en conjunto.

La confianza, por otro lado, actúa como el pegamento que une a los miembros del equipo. Cuando existe confianza, se puede establecer un ambiente propicio para la colaboración sin reservas. Los integrantes confían en las habilidades y la integridad de sus colegas, lo que permite una interacción más fluida, la disposición para asumir riesgos y la resolución conjunta de desafíos.

Partiendo desde este preámbulo, sin lugar a dudas la micro gestión es una de las principales maneras de erosionar la relación entre tus subordinados y tú, además de debilitar la confianza personal y en el equipo. Mejor, intenta establecer credibilidad en el liderazgo con una postura abierta, bidireccional y orientada a la transparencia. Tus empleados lo agradecerán y tú, también al ver los resultados. Continúa leyendo y descubre cómo generar confianza con los miembros de tu equipo. (Budon, 2022)

Para Budon (2022) generar confianza de tu equipo, se puede seguir los siguientes consejos:

- ❖ Realizar ejercicios de construcción de equipo.
- ❖ Crear procesos claros.
- ❖ Recompensar a tu equipo.
- ❖ Abogar por la autonomía.
- ❖ Ser un ejemplo.
- ❖ Favorece el desarrollo de los miembros de tu equipo.
- ❖ Generar comunicación bidireccional.
- ❖ Instaurar valores grupales.
- ❖ Apreciar las diferencias.
- ❖ Ser un escudo para tu equipo.

Finalmente cabe mencionar que esta interacción entre colaborar y generar confianza no solo mejora la eficiencia del equipo, sino que también fortalece los lazos interpersonales y contribuye a un entorno laboral positivo. Al trabajar juntos y construir confianza, los equipos pueden desbloquear su máximo potencial y superar obstáculos de manera más efectiva, creando un ambiente propicio para el logro de metas compartidas.

RECURSOS DIDACTICOS

Herramientas, videos que parte usaría en la tabla de contenidos

En el presente tema que es el trabajo en equipo se desarrollará una herramienta el cual permita apoyar a las Mpymes en los emprendimientos se procederá a enlistar algunas de las herramientas que serán utilizadas para apoyar a las Mpymes:

Google Meet: Esta herramienta nos permitirá realizar llamadas de voz o en video así también a mantener una comunicación con integrantes dentro o fuera de las Mpymes.

117

Pensamiento estratégico: Esta herramienta nos ayudará a que los emprendedores tengan claro y definido su misión, visión, metas, objetivos y valores, ya que estas orientan el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y objetivos, e incluso aumentar la productividad y desempeño tanto individual como grupal. (González, 2016)

Scrum: De acuerdo con el SBOK (2017), el marco de trabajo SCRUM proporciona una serie de herramientas y técnicas para poder materializar una definición documentada en la declaración de visión del proyecto (Project Vision Statement), esta metodología hace parte de la corriente ágil de gestión con las que se espera entregar valor al cliente de manera evolutiva y constante para poder tener retroalimentación temprana del grado de cumplimiento que se tiene con sus expectativas y necesidades independiente del tipo de proyecto o industria. Por ende esa herramienta sería muy útil para aplicarla en Mpymes ya que nos ayudaría mantener un mayor orden para los emprendedores.

Balanced scorecard (BSC): Es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa. El balanced scorecard se concentra exclusivamente en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Los principales aspectos que controla esta herramienta son las finanzas, la calidad, los procesos internos, y la capacitación del personal. (Yepes, 2013)

Por otro lado, se proyectará videos referentes al tema tratado para una mayor comprensión de lo que el trabajo en equipo y como nos ayudaría a los Mpymes.

<https://www.youtube.com/watch?v=INRzFKTzmZs>

Los nuevos modelos educacionales, orientados al desarrollo de competencias, conducen también a la necesidad de evaluar el grado de adquisición de las mismas. El objeto de evaluación ha pasado de ser exclusivamente conocimientos adquiridos a incluir habilidades y actitudes desarrolladas. Por otro lado, la evaluación del grado de competencia debe acompañar el proceso de aprendizaje y no es exclusivamente un resultado final; debe preocupar el proceso de adquisición de la competencia y ello lleva a la necesidad de tutorizar experiencias de aprendizaje de los estudiantes. (Viles Diez, 2013).

Dicho esto, a través de las herramientas antes mencionadas, se buscará fomentar la autenticidad de la retroalimentación, ofreciendo un enfoque equilibrado que reconozca tanto los logros como las oportunidades de crecimiento. La aplicación regular de esta herramienta no solo servirá como un indicador cuantitativo del rendimiento del equipo, sino que también actuará como un catalizador para la mejora continua y la construcción de equipos más efectivos y cohesionados.

FORMAS DE EVALUACIÓN

La evaluación de herramientas para equipos de trabajo en las micro, pequeñas y medianas emprendimientos (MPYMEs) es esencial para optimizar la eficiencia operativa y fomentar la colaboración efectiva. Estas evaluaciones se centran en determinar la adecuación y utilidad de las herramientas seleccionadas para satisfacer las necesidades específicas de equipos en entornos empresariales más pequeños.

A continuación, se presentará un test de satisfacción el cual ayudará a la retroalimentación de los emprendedores específicamente sobre la aplicación y beneficios del aprendizaje sobre trabajo en equipo en el entorno de las MPYMEs.

En una escala del 1 al 5 donde tiende a ser:

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho**5: Muy satisfecho**

1. ¿Cómo calificarías la utilidad de las actividades relacionadas con el trabajo en equipo para mejorar la eficiencia y productividad en tu MPYME?

2. 1: Muy insatisfecho

3. 2: Insatisfecho

4. 3: Neutral

5. 4: Satisfecho

6. 5: Muy satisfecho

2. ¿ Sientes que las habilidades de trabajo en equipo aprendidas son aplicables a las dinámicas laborales específicas de tu MPYME?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

3. ¿Cómo calificarías la integración de las estrategias de trabajo en equipo en la cultura organizacional de tu empresa?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

4. ¿Cómo calificarías los ejemplos prácticos o casos específicos relacionados con MPYMEs que encontraste especialmente relevantes en el curso/proyecto?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

5. ¿En qué medida calificarías las habilidades de trabajo en equipo que pueden contribuir al crecimiento y desarrollo de tu MPYME?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

6. ¿Cómo calificarías algún desafío específico relacionado con la implementación de prácticas de trabajo en equipo en tu empresa?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

7. ¿En qué medida sientes que el aprendizaje sobre trabajo en equipo ha mejorado la comunicación interna en tu MPYME?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

8. ¿Cómo calificarías la adaptabilidad de las estrategias de trabajo en equipo aprendidas a las limitaciones y recursos de una MPYME?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

9. ¿Cómo calificarías la implementación de programas de formación en trabajo en equipo a otras MPYMEs?

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Neutral

4: Satisfecho

5: Muy satisfecho

GLOSARIO

Sinergia. - Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. (Real Academia Española, 2023)

Dialéctica. - La estructura dialéctica (o sea dual) de la lengua hace necesario que tarde o temprano dos opiniones contradictorias sean formuladas lingüísticamente y que una pueda ser excluida solamente, a través de argumentos “silenciosos”, no-lingüísticos. (Vargas, 2013)

Autocráticos. - Se produce cuando una persona, el jefe, toma todas las decisiones y transmite las órdenes a los demás sin tomar en consideración las opiniones de sus subordinados. (Unir, 2023)

BIBLIOGRAFÍA

Barrera, J. (2021). El papel de la toma de decisiones en el liderazgo organizacional . *Vol.7* , Pág.2 .
<https://doi.org/file:///C:/Users/LUKA/Downloads/02+El+papel+de+la+toma+de+decisiones.pdf>

Budon, A. (25 de Agosto de 2022). *Bitrix 24* . <https://www.bitrix24.es/articulos/generar-confianza-en-los-equipos-10-formas-de-establecer-la-credibilidad-en-el-liderazgo.php>

Drucker, P. (Noviembre de 2003). Equipos de Trabajo . *Unidad de Conocimiento*, pág. Pág.1 .
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8325/equips_cast.pdf

González, M. T. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura. *Departamento de didáctica y organización escolar*, Pág.31.
<https://doi.org/https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=>

Jorgely Ayovi, C. (15 de Enero de 2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Pocaip*, pág. 9. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>

Marx, K. (1968). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en psicología. *Universitas Psychologica*, *Vol.10*(Nº1), 3. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/647/64719284015.pdf>

Mendoza Gómez, J. (9 de Junio de 2019). El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración* , pág. Pág.6.

http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/18%20MENDOZA_SALAZAR_RDZ.pdf

Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema de debate . *Memoria Académica*, Vol.10, Pág.10. https://doi.org/https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf

Real Academia Española. (2023). <https://dle.rae.es/sinergia>

Tovar, L. A. (2010). Monografía sobre el trabajo en equipo. pág. Pág. 4. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf

Treviño Alanis, N. I. (Diciembre de 2017). Trabajo en equipo, grupos de trabajo y la perseptiva de competencia . pág. Pág.9. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)

Unir. (2023). <https://mexico.unir.net/economia/noticias/liderazgo-autocratico/>

Vargas, A. (2013). Que es dialéctica. Vol. 1(N° 139), Pág. 4. <https://doi.org/https://redalyc.org/pdf/153/15329873006.pdf>

Vasquez, J. F. (Noviembre de 2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral . pág. Pág.13. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/adbe529d-df6c-4f81-a38a-89fe927a64fe/content>

Viles Diez, E. (Abril de 2013). Herramientas para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo . *Omnia Sciencie*, pág. Pág.8. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54926344004.pdf>

González, M. A. (09 de Abril de 2016). Herramientas para la consolidación de las Mpymes. pág. Pág. 4. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/02/Num05-Art08.pdf>

Yepes, J. F. (2013). Herramientas de gestión mas usadas por las empresas mas exitosas del valle del cauca. pág. Pág. 14. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf

MÓDULO DE APRENDIZAJE: COMUNICACIÓN EFECTIVA

INTRODUCCIÓN

En el presente modelo hablamos acerca de la Comunicación Efectiva que es un elemento crucial en cualquier ámbito de la vida, ya sea personal, empresarial o social. Entender qué es la comunicación y cómo lograr que sea efectiva es esencial para el desarrollo y el éxito de las relaciones humanas.

124

La comunicación efectiva es el intercambio que se realiza en situaciones de interacción personal, donde las ideas, pensamientos, sentimientos y valores de los participantes influyen en el proceso.

Considerando que la comunicación, se enfrentan diversas barreras que pueden obstaculizar el proceso. Creer que lo que comunicamos es tan claro para los demás como lo es para nosotros, asumir que todos les dan el mismo significado a las palabras o pensar que estamos en lo correcto y los demás están equivocados son algunas de las barreras comunes.

En el ámbito organizacional, las barreras también pueden surgir debido a los niveles jerárquicos, la autoridad y el estatus, la especialización y su jerga relacionada. Sin embargo, adoptar actitudes que favorezcan la comunicación, como la actitud valorativa, interpretativa, exploratoria, consoladora, de identificación y comprensiva, puede ayudar a superar estas barreras.

En la comunicación, la efectividad radica no solo en la transmisión de información, sino en la capacidad de que esta sea recibida y comprendida de manera precisa. Este proceso dinámico implica una interacción personal en la que convergen las ideas, pensamientos y valores de quienes participan. En el ámbito empresarial, la comunicación efectiva se erige como un pilar clave para la transmisión eficaz de claves estratégicas, el fortalecimiento de la capacidad competitiva y la construcción de una imagen sólida ante clientes internos y externos.

Exploraremos los conceptos fundamentales de la comunicación efectiva, abordando las barreras que pueden entorpecer este proceso, así como las actitudes que favorecen un intercambio claro y significativo. También analizaremos los principios y claves para lograr una

comunicación efectiva, considerando los distintos niveles organizacionales y los tipos de comunicación, desde la verbal hasta la no verbal y la escrita.

PRESENTACION

Este módulo busca incentivar la formación del conocimiento en el área de Comunicación Efectiva, para poder ayudar en las diferentes organizaciones para que puedan llegar a cumplir con sus objetivos.

125

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una capacitación con la información más relevante de una forma clara y precisa.

Objetivos Específicos

1. Mejorar la transmisión de información entre diferentes niveles y departamentos.
2. Fomentar la participación y la expresión libre de ideas de los colaboradores.
3. Hacer que las reuniones sean más productivas y enfocada en cumplir con los objetivos organizacionales.

Definiciones:

¿Qué es Comunicación?

La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas.

El proceso de comunicación consiste en un intercambio de información y comprensión en una situación de interacción personal en la que operan las ideas, pensamientos, sentimientos y valores de las personas que participan en dicho proceso.

¿Qué es Comunicación Efectiva?

(Cruz, 2014) Expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva;

así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones.

Principales Barreras en la Comunicación

- Creemos que lo que comunicamos es tan claro para los demás como lo es para nosotros.
- Creemos que todos damos el mismo significado a las palabras.
- Creemos que la manera en que percibimos las situaciones es igual a como la perciben los demás.
- Creemos que estamos en lo correcto y los demás están equivocados.
- Creemos que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, por supuesto la nuestra.

Nivel Organizacional

- Los niveles jerárquicos.
- La autoridad y el estatus.
- La especialización y su jerga relacionada.

Claves para una Comunicación Efectiva

Entendemos a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar. Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, utilizamos el marco contextual y las distinciones, centrándonos fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes. Lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en sus habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

Procesos de la Comunicación

Explica que el intercambio de información existe diferentes componentes como:

Elementos que Intervienen en la Comunicación

Emisor: Es quien da marcha al proceso, toma la iniciativa de notificar, genera y envía el mensaje, puede ser una persona o un departamento; y para obtener una comunicación efectiva entonces debe situarse en el lugar de la otra persona y analizar sus características, las relaciones que mantiene con él, su nivel cultural y lenguaje.

Receptor: Es la persona o personas que reciben el mensaje y lo interpreta, esta figura es muy importante en el proceso comunicativo porque el resultado mayor radica en que el mensaje tenga sentido y en ningún momento se malinterprete.

Mensaje: Es la información que se transmite, un conjunto de ideas, datos o sentimientos que se desean difundir, transformado a través de un código que es compartido por el emisor y el receptor.

Código: Compuesto por lenguaje, conjunto de señales, normas, símbolos o claves que son de utilidad para transmitir un mensaje y tienen un significado común para las personas involucradas.

Canal: Medio por el cual se difunde el mensaje del emisor al receptor, es específicamente la línea de transmisión.

Contexto: Referente a la situación o condiciones concretas donde se desarrolla el intercambio, relaciona características sociales, lugar y momento. Existe diferencia entre una acción comunicativa entre personas conocidas o entornos familiares a un empresarial.

Etapas en el Proceso de Comunicación

Sin importar el medio o tipo de lenguaje que se utilice, existen ocho pasos para llevar a cabo el proceso de comunicación efectivamente:

Desarrollo: Primer paso que da valor a la comunicación, consiste en pensar y desarrollar una idea para que la comunicación tenga sentido, para ello se debe seleccionar el código y el canal más adecuado a utilizar.

Codificación: Se basa en la traducción del mensaje es decir transformarlo en un código que se compartido por el emisor y el receptor ya sea palabras o símbolos entendibles para los dos; y en este paso se define también el lenguaje a utilizar puede ser oral, escrito, no verbal y el formato a desarrollar.

Transmisión o emisión: Ya que está elaborado el mensaje se envía a través de los canales que se seleccionen, estos actúan como vehículos de transmisión en el lenguaje, se debe prestar atención a que no existan barreras o inconvenientes.

Recepción: Permite recibir datos por medio del canal establecido y también existen los que son naturales como la vista, oído, gusto, olfato y tacto. A través de esto la persona recibe el mensaje que transmite el emisor.

Decodificación: En esta etapa la persona que recibe el mensaje debe descifrarlo es decir interpreta y reconstruye la idea original del mensaje. Se cumple la finalidad si la idea es semejante a lo que quiso explicar el emisor.

Aceptación y respuesta: Una vez que se interprete y decodifique un individuo tiene la posibilidad de aceptarlo o rechazarlo, por supuesto que el efecto deseado para establecer el proceso comunicativo es que sea recibida dicha información y se genere uso adecuado de lo recibido.

Retroalimentación o feedback: Último paso que cierra el ciclo y permite disponer de una interacción entre las partes y quiere decir que el mensaje se recopila, por lo tanto, si este paso no se cumple totalmente permanecerá como unilateral información sin respuesta.

Barras en la Comunicación

Son interferencias que se producen en el proceso comunicativo y que provocan alteración en el mensaje o malos entendidos entre lo que el emisor quiere decir y lo que se entiende.

Barreras físicas: Derivadas del ambiente en el que se produce la comunicación; carecen de vínculo personal, pueden reflejarse en los ruidos, interferencias por teléfono, defectos en navegación por internet, mala iluminación o espacios reducidos.

Barreras mentales: Funcionan como filtros a los cuales es necesario encontrar medidas de control para no deformar el sentido o interpretación del mensaje, muchas veces radican prejuicios de las personas involucradas.

Barreras personales: El estado de ánimo de un individuo puede perjudicar la emisión o recepción de mensajes, pueden generar equivocaciones en el ámbito laboral, la personalidad del emisor y el puesto que ocupa puede condicionar a los demás. Las emociones, temperamento, falta de capacidad al escuchar son características que intervienen.

Barreras semánticas: Proviene de las complicaciones en el lenguaje, significado de los símbolos a utilizar, cuanto más coincidan las características personales del emisor y el receptor es probable es que estos símbolos tengan un significado semejante.

Tipos de Comunicación

Por la forma de Comunicación

Comunicación Verbal:

(Pavía, 2012) Indica que se asocia al habla que es la parte fundamental, comúnmente se utiliza para transmitir ideas, pensamientos o sentimientos, es un proceso complejo porque influyen distintos factores como la experiencia, familia o cultura que muchas veces difiere del lenguaje de unas personas a otras y por ello existen unas estructuras comunes que son las que permiten el proceso comunicativo.

En esta forma de comunicación tiene especial importancia la retroalimentación, que es la etapa mediante la cual se conoce el efecto que provoca en el oyente un mensaje si lo comprende o asimila, por ello la diferencia con lo escrito es que es más ágil, los mensajes pueden darse de forma más rápida y como se apoya en un contacto más interpersonal directo de manera inmediata se interpreta, aclaran o corrigen las ideas.

Comunicación No Verbal

(Montero, 2014) Refiere que es también llamado lenguaje silencioso y es el uso de intencional de gestos, acciones, posturas, miradas, manipulación de tiempos o espacios que producen cierto significado en el oyente; por mucho tiempo se obvió la importancia, pero al ver que reforzaba a lo que se hablaba se prestó más atención porque el ser humano habla también a través de sus movimientos o gestos.

Comunicación Escrita

(Pavía, 2012) Define que es aquella que se realiza por medio de la escritura, el mensaje constituye el elemento esencial y es redactado para transmitir ideas al receptor; el utilizar este medio de comunicación en la empresa ofrece ventajas ya es de índole permanente, puede ser consultada posteriormente y al momento de redactarla puede reflexionarse sobre las ideas que se deseen plasmar.

Por el tiempo en que transcurren

Comunicación directa: Se produce cuando de forma alternativa el emisor y el receptor intervienen en el proceso en el mismo momento se crea una conversación, un ejemplo son las entrevistas para una selección 16 de un puesto de trabajo, reuniones en las que interviene de forma activa o bien la comunicación telefónica, aunque físicamente no se encuentren ubicadas en el mismo lugar y las videoconferencias.

Comunicación diferida: Esta se da cuando pasa un tiempo desde que el emisor envía el mensaje que desea difundir hasta que se recibe, por ejemplo, el envío mediante correo electrónico el cual queda en el buzón de mensajes recibidos del receptor o dejar un mensaje en el buzón del teléfono que posteriormente sea escuchado. C. Por el ámbito en que se desarrollan

Comunicación interna: Se lleva a cabo dentro de la organización para conservar un correcto dialogo entre los colaboradores, ya sea se encuentren físicamente en el mismo lugar de trabajo o en diferentes ubicaciones dentro de la misma, conlleva propósitos específicos como informar aspectos relevantes de la institución, formarlos para que mantengan y desarrollen competencias y motivar para que persigan los objetivos organizacionales. Este tipo debe darse en todos los niveles de la empresa para obtener una buena imagen y el fortalecimiento de un buen clima laboral.

Comunicación externa: Dirigida a miembros que son externos a la organización con el fin de sostener las relaciones públicas, este tipo de mensajes se da entre dos o más personas que no pertenecen al mismo ámbito como clientes, intermediarios, proveedores, entre otros. Esta se relaciona más con los departamentos que manejan las relaciones publicas, investigación de mercados, ventas.

Comunicación horizontal: Se da entre los empleados del mismo nivel jerárquico, es indispensable para la buena coordinación o unificación de los departamentos en las empresas y para que las labores que desempeñan sean correctas, se den procesos adecuados para no incurrir en repetir funciones ni derrochar recurso de tiempo o económicos. Esta clase de comunicación se convierte en un ejemplo de trabajo en equipo en el que no existen diferencias, la utilizan aquellas organizaciones que pretenden evitar la competencia entre sus miembros y las reemplazan por relaciones laborales cooperativas como efectivas.

Comunicación diagonal: Relacionada a miembros que pertenecen a diferentes departamentos que entrelazan mensajes, tiene la característica que esta clase iguala a los individuos que participan por ello es importante prestar atención a la personalidad de cada uno para evitar problemas.

Medios de comunicación

(Losada, 2010) Explica que son los distintos transmisores de los que disponen las instituciones para desarrollar su política comunicativa para enviar mensajes a sus empleados, deben estar ya diseñados, planificado y analizados para que al momento de ejecutar este proceso resulten efectivos

Memorándum: Herramienta interna que se utiliza para dar mensajes breves también claros, se debe especificar claramente quien lo envía y hacia quien se dirige.

Informes: Se utilizan para datos estandarizados y preestablecidos sobre algún tema o actividad específica.

Actas: Documento que contiene puntos tratados y los acuerdos a los que se llegaron en una reunión a la cual firman los asistentes de la misma al ser finalizada.

Manuales: Indispensables a nivel empresarial puesto que contienen la descripción de procedimientos que deben seguirse para la realización de tareas, son útiles en la mayoría de situaciones, pero son más requeridos al momento de una nueva contratación, para que el reciente ingresado comprenda con mayor rapidez las funciones y responsabilidades.

Boletines o revistas internas: Su finalidad es informar a los que integran la corporación acerca de noticias destacadas relacionadas con la empresa, por lo mismo están dirigidas al 21 público interno, son de gran beneficio porque tienen mayor posibilidad de ser leídas lo cual ayuda para crear o potenciar el sentido de pertenencia e identificación; se pueden realizar de forma periódica semanal, mensual, bimensual y con innovación de tecnología como digitales aparte de ser impresas.

Tablón de anuncios: Difunden datos cortos y concretos lo cual permite enviar información de manera general para que todos se den por enterados y esa es la ventaja que contienen facilidad

para transmitir, una situación importante es que cualquier miembro puede publicar fácilmente algo, por ello la necesidad de constante supervisión.

Buzón de sugerencias: Herramienta innovadora que colabora con las nuevas gestiones de involucrar al personal, ya que permite la expresión de ideas o propuestas para mejorar diferentes procesos o con alguna situación del funcionamiento de la empresa.

Reuniones: Manera habitual para involucrar y generar participación, es una sesión donde se tratan datos acerca del trabajo, tiene finalidad que se un intercambio de información, solución de problemáticas y ejecutar la toma de decisiones de situaciones que lo requieran, es el máximo canal donde existe mayor interacción, también se conoce el potencial del talento humano que posee la industria; ayuda en la implementación de un nuevo concepto de trabajo en equipo porque suelen existir roles y conlleva a un fin común.

Correo electrónico: Medio que ha sido implementado a consecuencia de la innovación del internet que posibilita el envío y recepción de mensajes a través de una computadora, el cual ofrece múltiples ventajas a consecuencia de que es inmediato ya que el mensaje llega al instante de ser enviado, es cómodo para consultarse repetidas veces porque queda guardado en un buzón y es dinámico hace posible el intercambio de información; la tarea de dirección es la planificación de capacitaciones al personal en el uso de tecnologías y sistemas.

Teléfono: De los medios comunicativos más utilizados e indispensables para todas las organizaciones, se convierte en una necesidad ya que se pueden realizar gestiones a través de un aparato, el cual permite concertar un dialogo entre dos o más personas; por supuesto que desde que lo inventaron a la actualidad existen cambios tecnológicos lo cual contribuye a las corporaciones y se ha convertido en una de las herramientas esenciales para trasladar notificaciones a distintas áreas, sin dejar de recordar que al establecer una conversación no debe olvidarse una serie de pautas al atender una llamada como tono de voz claridad y las expresiones.

¿Cómo lograr una Comunicación Efectiva?

(Zapatero, 2012) Indica que la comunicación es un requisito para que existan buenas relaciones labores, evita conflictos también ayuda a mejorar los procesos dentro de las empresas por ello:

Técnicas de comunicación efectiva

Para que se logre la efectividad son importantes aspectos como la creación de un ambiente adecuado, libre de elementos que puedan crear distracciones en el receptor, el mensaje debe ser claro y breve, manejar un mismo lenguaje que sea entendible tanto para emisor como el oyente. Debe ser un proceso integrador de tal manera que sirva de unión entre los miembros de la empresa a fin que se exista coordinación, la cual es irremplazable para los objetivos empresariales.

- Escucha activa: Prestar atención completa a las personas que están hablando
- Claridad en el mensaje: Utilizar ejemplos concretos para respaldar el mensaje
- Lenguaje corporal: Utilizar gestos y expresiones faciales para reforzar el mensaje
- Feedback. Proporcionar retroalimentación de manera constructiva y específica

Creencias sobre comunicación

(Fernández, 2012) explica que son ideas que suelen no reflexionarse lo suficiente, lo negativo de estas es que pueden afectar el entorno y más cuando se asocian con el desarrollo informativo en las empresas, algunas de ellas son:

Al desempeñar bien el trabajo no hace falta esforzarse en comunicarlo, muchas veces las empresas se quedan con la idea que si los empleados son productivos es suficiente y no se preocupan por emprender la tarea de conocer información o puntos de vista para una posible mejoría o para entender el porqué de buenos resultados.

Otra idea es que cuanta más información mejor, suele asociarse cantidad a calidad, se cree que con saturar los medios se cumple la estrategia real y es lo contrario remite incomunicación. En ocasiones se considera que el único problema de la empresa es de comunicación, en gran parte se demuestra que lo relacionado a aspectos comunicativos suelen tener un trasfondo más allá, por lo tanto, sirve para detectar dificultades más profundas.

RECURSOS DIDACTICOS

El juego de ojos vendados



Este juego implica dividir a todos los jugadores en parejas. Uno de ellos tendrá los ojos vendados y navegará por una pista de obstáculos siguiendo las instrucciones que le da en voz alta el otro jugador.

El juego de los ojos vendados funciona porque crea confianza, capacidad de escucha y habilidad de instrucción. La confianza entre los miembros del equipo es crucial para una comunicación eficaz, ya que fomenta la cooperación y el trabajo en equipo exitoso. La falta de confianza, por el contrario, genera sospechas e impide la aceptación del otro. La claridad en las instrucciones es imprescindible para un servicio al cliente eficaz, especialmente en los campos técnicos. Cuando el cliente tiene dificultades para entender las instrucciones técnicas, la tentación es usar más palabras para explicar mejor.

Pero en realidad, entre más palabras usen los técnicos, más confundidos estarán los clientes.

Pedazos de cartas

Pedazos de cartas consiste en formar grupos de 3 o 4 en al menos 3 equipos. Cada equipo recibirá un sobre de cartas o tarjetas cortadas y mezcladas. Luego los equipos tienen un tiempo determinado para negociar e intercambiar con el fin de completar sus cartas. El equipo con más cartas completas gana.

El juego funciona bien porque desarrolla habilidades de negociación y empatía, que son componentes clave de la comunicación efectiva. Las habilidades de negociación ayudan a la gente a navegar hacia resultados más exitosos (o situaciones gana-gana). También les ayudan a lidiar con resultados menos exitosos con mayor habilidad.

La empatía ayuda a las personas a ver las cosas desde la perspectiva de los demás. Esto les ayuda a adaptar su comunicación de manera más efectiva. No todo el mundo se comunica de la misma forma, por lo que la clave está en ser capaz de adaptarse y entender el estilo de comunicación de los demás.

FORMAS DE EVALUACION

Pregunta	Muy de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Muy desacuerdo
¿Usted conoce acerca de las metas de su organización?				
¿Usted tiene una buena comunicación con sus superiores?				
¿Usted ha tenido algún problema con sus compañeros?				
¿Usted sabe las funciones que debe realiza?				
¿Usted conoce sobre los principales tipos de comunicación?				
¿Usted sabe sobre los				

procesos de comunicación?				
¿Usted tiene claro el concepto de Comunicación Efectiva?				

GLOSARIO

Comunicación: Se define como el proceso complejo que implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas

Comunicación Efectiva: Comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos

Codificación: Se basa en la traducción del mensaje es decir transformarlo en un código que se compartido por el emisor y el receptor ya sea palabras o símbolos entendibles.

Decodificación: En esta etapa la persona que recibe el mensaje debe descifrarlo es decir interpreta y reconstruye la idea original del mensaje

Feedback: Proceso de comunicación en el que un jefe, un compañero de trabajo (con igual o incluso menor jerarquía) o un cliente valoran las acciones y actitudes laborales que ha tenido un empleado.

BIBLIOGRAFÍA

C. Blanco, F. L. (2012). *Comunicación y Atención al Cliente*. Iberia España .

Castro, D. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia .

Cruz, D. L. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España .

Fernández, S. (2012). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no*. España : Narcea S.A.

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona : UOC.

Montero, G. B. (2014). *Ciencias de la comunicación I*. México .

Pavía, I. (2012). *Comunicación en las Relaciones Profesionales* . España .

Sánchez, M. T. (2015). *Comunicación Corporativa: Claves y escenarios* . Barcelona : UOC.

Tuerco, S. H. (2014). *La comunicación y la calidad de servicio del personal administrativo en el organismo supervisor de la inversión en energía y minería, oficina regional de Huancavelica* . Huancavelica.

Zapatero, A. (2012). *Manual operaciones básicas de comunicación*. Madrid : CEP S.L.

MÓDULO DE APRENDIZAJE: NEGOCIACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente documento brinda información teórica y metodológica relacionada con la Negociación ofreciendo al lector herramientas de información para una mayor comprensión acerca del concepto de negociación, elementos de la negociación, etapas de la negociación, los tipos de negociación, tácticas de la negociación, la incidencia de la negociación, métodos de negociación y su incidencia en la resolución de conflictos en el ámbito empresarial, clave de bienestar en los trabajadores.

138

Este documento está compuesto en dos partes, que se tratan de la siguiente forma:

Primera parte, se encuentran los principales conceptos y temáticas sobre la negociación, donde se especifica su significado, objetivos, características, etc.

Finalizando, la segunda parte se encuentran los anexos que hacen referencia a un taller propuesto para determinar capacitaciones, charlas o conversatorios con la finalidad de poder brindar a las diferentes organizaciones la posibilidad de mejorar sus servicios por parte de los diferentes emprendedores.

PRESENTACIÓN

Este módulo busca incentivar la formación del conocimiento en el área de la negociación; fortaleciendo la fundamentación teórica para el desarrollo de competencias y capacidades de los temas propuesto. Nuestros emprendedores, así como los Mpymes fortalecerán las competencias y capacidades cuando las aplica en su contexto y las desarrolla en la sociedad en general; así mediante el desarrollo de actitudes y aptitudes podrán afrontar los retos futuros.

Lo cual se busca y pretende poder fortalecer, como a la vez reducir y a la vez eliminar las posibles brechas consideradas como deficiencias que pueden presentar los diferentes Mpymes, con la finalidad de poder mejorarlos y también poder emplear mecanismo, considerados como herramientas que favorezcan al desarrollo y la mejora continua de las Mpymes.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Fortalecer las habilidades de negociación en emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas (Mpymes), para el mejoramiento de sus capacidades y el cumplimiento exitosos acuerdos

Objetivos Específicos

- Establecer a la negociación como una habilidad considerada como un factor clave frente a los desafíos que enfrentan emprendedores y Mpymes, para la solución de problemas o conflictos
- Focalizar a la negociación como el mecanismo orientado a dar celeridad a los emprendedores y Mpymes para situaciones de confrontaciones a solventar "
- Consolidar a la negociación en base a la aplicación y uso de una herramienta que favorezca y permita el desarrollo de los diferentes emprendedores y Mpymes.

Concepto de Negociación.

Teniendo muy en cuenta que la negociación es una habilidad la cual se debe tomar en consideración dentro del ámbito de las Mpymes, debido a su gran importancia para poder solventar cualquier tipo de conflictos que se puedan presentar, lo cual conlleva a la búsqueda de soluciones altamente efectivas que permitan lograr encontrar acuerdos que favorezcan a las partes de forma mutua, teniendo como resultado el solventar de forma idónea las diferentes problemáticas que se puedan presentar tanto en las grandes, medianas y pequeñas organizaciones.

De conformidad con Ávila (2008) determina que la negociación “es un proceso en el que dos o más personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones y alcanzar un acuerdo tendiente a satisfacer necesidades mutua” (p. 3)

De acuerdo a lo manifestado por el autor se puede manifestar que la negociación está orientada a buscar acuerdos mutuos en la que intervienen dos o más partes, las mismas que buscan logra obtener consensos que permitan poder solventar o solucionar aspectos cruciales de conformidad a las diferentes necesidades que pretenden o deseen obtener, buscando de tal manera poder considerar alternativas que permitan el logro de la misma.

La negociación de acuerdo con Puchos (2005) manifiesta y determina que se puede entender como:

Actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro. (p.5)

Por lo cual se puede entablar que la negociación tiene como finalidad establecer propuestas que permitan y sobre todo faciliten lograr proponer acuerdos que faciliten y a la vez favorezcan a priorizar los intereses de las partes de la manera en la que se planteó un acuerdo de conformidad a lo que las partes pretenden lograr obtener, buscando de tal manera consensos que permitan proponer acuerdos que brinden solución integral, oportuna y sobre todo efectiva.

Para Kajatt (2000) determina que la negociación se puede considerar como un arte o una ciencia debido a que buscar garantizar un consenso en el cual intervienen dos o más partes, en el cual se pretende o prioriza el planteamiento de un resultado, en el que la victoria o ganancia sea compartida, es decir de forma mutua, priorizando el precautelar evitar enfrentamientos, estableciendo como resultado a través de medios, modos o maneras de solucionar de forma exitosa por medio de la negociación.

Según Fisher y Ury (1985) sostiene que la negociación es considerado como el medio que permite llevar a cabo un procedimiento de pugna por el cual se involucran las partes que intervienen en el mismo, los cuales buscan ganar y hacer prevalecer sus necesidades consideradas como intereses, el cual involucra de forma directa el planteamiento de respuestas consideradas como respuestas a la resolución de conflictos e interés de los mismos, tomando como factor clave el mediar para de tal manera satisfacer las necesidades que desean las partes involucradas en una negociación.

Teniendo presente que de tal manera se puede considerar que:

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes, donde una tiene el poder, tanto de impedir que la alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente. (Mata, 2021, pp 81-82)

Por cual, se puede destacar que la habilidad de negociar es considerado como una artes, esto debido a que permite a que las partes que se encuentran involucradas en un negociación someten sus diferentes necesidades e intereses, esto debido a que se de por medio se buscar satisfacer a las mismas pero sin dejar de lado el priorizar y sobre todo el velar por una solución más que rápida adecuada, lo cual desencadenará en que ninguna de las partes involucradas se vean afectadas y a la vez el promover acuerdos que faciliten y sobre todo permitan lograr obtener como resultado soluciones de forma eficaz y oportuna.

Según Novel (2008) la negociación es considerada y constituye una práctica vinculada de forma directa en las personas, esto en razón de que de forma continua los individuos tanto en los aspectos familiares, amistades, relaciones con los compañeros de trabajo, integrantes de diversas empresas u organizaciones, gobernantes y autoridades someten sus situaciones las cuales se pueden considerar como problemas o conflictos los mismos que deben someter sus necesidades e intereses que pueden considerarse como problemas a negociar, buscando el planteamiento de posibles soluciones en el cual predomine el saber plantear alternativas de solución a las mismas.

Elementos de la negociación

Según Fisher et al (1992) determina que los elementos que se involucran directamente en una negociación tenemos tanto a las personas, considerados como partes que intervienen de forma directa tomando muy en cuenta la separación a la problemática de los sujetos que se ven involucrados en una negociación, de igual forma como elemento a considerar son los intereses, por lo cual aquí se deja de lado cualquier tipo de disensión de las partes, por otro lado también se puede descartar como otro elemento clave a las oposición considerada como las posibles variedades que manifiesten las partes y por último elemento tenemos a los criterios los cuales están enlazados o correlacionados a las diferentes perspectivas, ideas, comentarios o criterios que evidencian las partes involucradas en una negociación.

Por lo tanto, se puede destacar que en la negociación hay que tomar muy en cuenta y en consideración a dichos elementos señalados anteriormente para que una vez entendidos de manera clara y concisa poder entablar alternativas consideradas como respuestas o soluciones que ayuden y sobre todo permitan obtener resultados para que las partes que se sometan a una negociación se pueda proponer consensos que a través del diálogo, la buena comunicación y la

interacción solventar lograr plantear interés mutuos que favorezcan a las quienes intervienen en una negociación.

Para el autor Martín (1994) resalta y manifiesta toda negociación toma en consideración como factores o elementos claves a considerar a la negociación tenemos tanto a la información, el tiempo, el poder, la unidad, la filosofía negociadora y la organización, esto debido a que permiten y facultan para que la negociación se de o lleve a cabo de una forma favorable, teniendo como finalidad el planteamiento en base a lo manifestado de resultados que permitan poder solventar cualquier tipo de conflicto, teniendo muy en claro el tipo de problema a solucionar para de tal forma poder buscar la viabilidad de una respuesta correcta a solventar.

Según Del Rio et al (2012) los siete elementos de la negociación según Harvard, que se han denominado así por su importancia en el proceso de negociación, incluyen las alternativas, los intereses, las opciones, los criterios, la comunicación, la relación y el compromiso. Estos elementos buscan lograr un acuerdo en el que ambas partes ganen más de lo que esperan, creen relaciones a largo plazo y generen sinergia (p. 10).

Los elementos de la negociación según Harvard son fundamentales para lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes. Estos elementos buscan no solo satisfacer las necesidades inmediatas de las partes involucradas, sino también fomentar relaciones a largo plazo y generar sinergia. Es crucial que los negociadores comprendan y apliquen estos elementos para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos.

Según Valza y Cardona (2015) ratifican que los elementos de la negociación incluyen las alternativas, los intereses, las opciones, los criterios, la comunicación, la relación y el compromiso.

Los elementos de la negociación son aspectos clave que deben ser considerados por los negociadores para lograr acuerdos exitosos. La comprensión y aplicación de estos elementos pueden influir significativamente en el resultado de una negociación. Los elementos de la negociación, como las alternativas, los intereses, las opciones, los criterios, la comunicación, la relación y el compromiso, son fundamentales para lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes

La consideración y aplicación de los elementos de la negociación son cruciales para lograr acuerdos exitosos. Estos elementos proporcionan un marco estructurado para las

negociaciones, lo que puede conducir a resultados más satisfactorios para todas las partes involucradas.

Etapas de la negociación

De acuerdo con Kajal (2000) en su obra denominada la Negociación se puede determinar que las etapas de la negociación se basan de la siguiente manera:

1. Preparación: - Investigación exhaustiva de los temas a negociar y evaluación de la otra parte.
- Importancia: La preparación sólida es fundamental para comprender los temas en discusión y las motivaciones de la otra parte, lo que permite desarrollar estrategias efectivas.
2. Desarrollo: - Presentación de propuestas, argumentación y "marketear" de la propia posición.
- Importancia: Esta etapa es crucial para comunicar claramente los objetivos y propuestas, así como para comprender las perspectivas de la otra parte.
3. Cierre: - Establecimiento de acuerdos, resolución de posibles desacuerdos y cierre de la negociación. - Importancia: El cierre exitoso garantiza que ambas partes estén satisfechas con el resultado y que se hayan abordado todas las preocupaciones.

Las etapas de la negociación son fundamentales para lograr acuerdos exitosos. La preparación sólida sienta las bases para el éxito, el desarrollo eficaz permite la comunicación clara de las propuestas, y el cierre adecuado garantiza que ambas partes se sientan satisfechas. Seguir estas etapas de manera metódica puede conducir a resultados positivos en cualquier proceso de negociación.

El proceso de negociación consta de tres etapas fundamentales: preparación, desarrollo y cierre. En la etapa de preparación, se destaca la importancia de realizar una investigación exhaustiva de los temas a negociar y evaluar detalladamente la otra parte involucrada. Durante la etapa de desarrollo, se enfatiza la presentación de propuestas claras, la argumentación efectiva y la promoción de la propia posición. Finalmente, en la etapa de cierre, se hace hincapié en la importancia de llegar a acuerdos satisfactorios, resolver posibles desacuerdos y concluir la negociación de manera efectiva..

Las etapas de la negociación son cruciales para lograr resultados exitosos en cualquier proceso de negociación. La preparación meticulosa sienta las bases para el éxito, el desarrollo efectivo permite la comunicación clara de las propuestas, y el cierre adecuado garantiza que ambas

partes estén satisfechas con el resultado. Seguir estas etapas de manera metódica puede conducir a resultados positivos y beneficiosos para todas las partes involucradas.

Según Manzanal et al (2020) sostiene y afirman que la negociación se basa en etapas la misma que parte desde la preparación, discusión, señales, propuestas, paquete intercambio y cierre.

De la misma manera de acuerdo con Zapiola (2009) determina que la negociación se basa en cinco pilares fundamentales para que se lleve o de acabo los cuales son tanto la decisión de negociar, preparación, ejecución, conclusión y la materialización del resultado.

Por lo cual se puede determinar que para que se dé la negociación es vital y muy importante seguir una secuencia considerado como pasos que permitan o a la vez faciliten poder obtener resultados favorables, en el cual tomando como base el conflicto a solucionar, poder solventar de mejor manera y sobre todo el poder buscar alternativas que permitan poder plantear respuestas que sean más que favorables, sean alternativas a soluciones altamente efectivas.

Tipos de Negociación

Los tipos de negociación siempre están relacionados a velar y sobre todo el precautelar las diferentes necesidades de las partes que intervienen en una negociación, por lo cual, esto conlleva a que se emplee un tipo de negociación de conformidad al tipo de problema o situación considerada como discordia, de tal manera que se precautela el poder llevar una negociación de forma adecuada y propicia, que permita solventar de forma apropiada y correcta, tratando sobre todo de priorizar la o las diferentes necesidades que las partes pretenden o buscan hacer prevalecer, de tal manera que no se afecte ninguna de ellas y a la vez se pueda obtener un consenso mutuamente favorables entre las partes que se encuentren involucradas en una negociación.

De conformidad con Parra et al (2010) se puede manifestar que con respecto al análisis de los tipos de negociación presentados en el documento es fundamental para comprender las estrategias y enfoques que se pueden emplear en diferentes situaciones. Se destaca la importancia de comprender y aplicar los modelos de negociación Cooperativa, Competitiva y Modelo de Harvard, así como la propuesta de un nuevo modelo de negociación. Teniendo muy en cuenta que el enfoque de la negociación cooperativa se centra en la colaboración y el beneficio mutuo, buscando objetivos compartidos y promoviendo relaciones a largo plazo. Por otro lado, la negociación competitiva se caracteriza por una débil cooperación y un enfoque más individualista. Finalmente, el Modelo de Harvard ofrece un enfoque basado en principios,

centrándose en los intereses de ambas partes y buscando soluciones creativas. Cabe señalar y destacar que el enfoque de la negociación cooperativa se centra en la colaboración y el beneficio mutuo, buscando objetivos compartidos y promoviendo relaciones a largo plazo. Por otro lado, la negociación competitiva se caracteriza por una débil cooperación y un enfoque más individualista. Finalmente, el Modelo de Harvard ofrece un enfoque basado en principios, centrándose en los intereses de ambas partes y buscando soluciones creativas.

Por lo que los tipos de negociación manifestados evidencian una visión completa de las estrategias disponibles, lo que permite a los negociadores seleccionar el enfoque más adecuado para alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.

Por lo tanto, se puede destacar que, de acuerdo con el tratadista López (2007) señala que los tipos de negociación tenemos los siguientes:

Negociación Cooperativa es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo. Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Implica que las partes involucradas intervienen todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por si solos. Teniendo de igual forma la negociación Competitiva el cual es otro tipo negociación, es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte. (p.66)

Por cual se puede resaltar que, de acuerdo a lo manifestado por el autor los tipos de negociación involucra de forma directa intereses de por medio, por lo cual se debe considerar los aspectos cruciales a solventar, para que de tal forma velar en no afectar las necesidades que las partes pretenden obtener, de tal manera que de por medio el buscar precautelar que la interacción y sobre todo el plantear el tipo de negociación que mejor favorezca o se considere pertinente aplicar, considerando el solventar de forma parcial, justa y sobre todo equilibrada, en la cual las partes no se sientan afectadas ni mucho menos perjudicadas y sobre todo se mantenga un control o manejo propicio para que la negociación se pueda dar manera clave y efectiva.

Por último y no menos importante de acuerdo a Tobón (1997) como un tipo de negociación a considerar y tomar en cuenta se puede destacar el Modelo de Harvard, el mismo que involucra principalmente el tomar como base que los negociadores pronuncien y den a conocer su anhelo de una ganancia mutua, considerando como factor o elemento clave la cooperación entre las partes intervienen entes en la negociación, mecanismo o método a nivel mundial conocido por medio de Roger Fisher y William Ury el cual denominan como obtener el sí, en el cual es el medio o proceso que focaliza la relevancia de la comunicación de la negociación, priorizando y precautelando solucionar o solventar un resultado fructífero para las partes que intervienen dentro de una negociación en una determinada situación considerada como problema o conflicto, considerando el factor ganar-ganar, teniendo presente y muy en cuenta que las partes involucradas en una negociación no siempre lograrán obtener todas las pretensiones que planteen, sino que a la vez la negociación se orienta a que el resultante sea mucho mejor al deseado o esperado en la resolución de conflictos.

De conformidad a lo manifestado se puede señalar e indicar que la negociación tiene factores considerados como los tipos de negociación los cuales se pueden comparar en la siguiente tabla:

Criterio	Negociación Cooperativa	Negociación Competitiva	Método De Harvard
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdos	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Concesiones	Hacen	Demandan	Hacen/Demandan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros
Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confían	Desconfían	Neutrales
Posición	Muy flexibles	Muy rígidos	Intereses

Avance	Hacen Ofertas	Hacen Amenazas	Exploran intereses
Límites	Los muestran	Los esconden	Evitan tenerlo
Unilateralidad	Aceptan pérdidas	Demandan ganancias	Mutua ganancia

Fuente: Comparación de modelos de negociación Tobón (1997)

Tácticas de la Negociación

147

Según Maddux (1991) considera que las tácticas se enlazan directamente a que debe existir un negociador considerado como un intermediario, el cual debe manejar y controlar a los demás de acuerdo a las diferentes pretensiones de lo que buscan las partes involucradas obtener, lo cual conlleva a satisfacer las necesidades de los mismos. Tomando muy en cuenta que las técnicas de negociación son estrategias y tácticas, en la cual las estrategias es un plan de acción aplicado al negociar y las tácticas son el medio utilizado, el cual sigue una secuencia de pasos, para lograr consolidar y poder llevar a cabo la estrategia.

Es por ello que se puede destacar que las tácticas de negociación son vitales no tan sólo para poder emplearlas o aplicarlas en ciertas circunstancias, etapas o instancias de la negociación, sino más bien precautelar el lograr aplicar cuando se considere pertinente, lo cual desencadenará en que estás beneficien a obtener soluciones propicias a las problemáticas a solventar o solucionar.

Se puede señalar y destacar que de acuerdo con los tratadistas Manuel y Martínez (2006) consideran que las técnicas aplicables en una negociación tenemos las siguientes:

Asalto Directo. Es la Táctica diseñada para presionar e impresionar al contrario. Se utiliza con argumentos poderosos y contrastados con el fin de producir en el adversario intimidación e inseguridad. Lo que se pretende es debilitar o desorientar al contrario. Pero hay que utilizarla sin ofender, humillar o mortificar. De igual como otra táctica se tiene a el receso consiste en pedir en un momento dado un aplazamiento de tiempo corto para reconsiderar algunos aspectos de la negociación. Tiene ventajas claras. La primera es que, si observamos que el ritmo del proceso no es favorable, al pedir un aplazamiento conseguimos romperlo. La segunda es que nos permite valorar y reconsiderar nuestros argumentos. (p. 51)

Por otro de acuerdo con Sierralta (2005) determina que una de las técnicas de la negociación se puede considerar la técnica del ultimátium el cual simplemente está orientado a buscar presionar a la contra parte, pretendiendo que este opte por una decisión sin brindar la oportunidad de un tiempo con el fin de reflexionar, el cual pretende como la oportunidad única a presentarse con la opción de si lo tomas o lo dejas, pretendiendo solamente presionar a la parte contraria, buscando inquietar o impacientar a la otra parte involucrada en la negociación.

De igual forma de acuerdo Ovejero (2004) determina que otra de las técnicas a destacar dentro de la negociación la denominada el resalte de las ventajas para la otra parte, el cual involucra de forma directa que posterior a presentar al intermediario o interlocutor las preeminencias de la propuesta planteada, posteriormente éste debe evidenciar de igual forma a la vez las prerrogativas que obtendrá el asentimiento de la misma.

Por lo tanto, se puede destacar que las diferentes técnicas mencionadas anteriormente, están orientadas a que se planteen alternativas o soluciones que permitan a las partes intervinientes en una negociación el poder plantear alternativas de forma objetiva, los cuales conlleven a obtener como resultante el ganar o ganar, dicho de mejor manera que ninguna de las partes intervinientes en la negociación mantengan la postura, el debido respeto mutuo y sobre todo la compostura para poder solventar de la mejor manera las diferentes situaciones a plantear soluciones que conlleven a plantear alternativas que favorezcan a las partes intervinientes en la negociación de la mejor manera.

Incidencia de la negociación

Según Cuenca (2016) se puede señalar que una determinada organización o empresa consiga el éxito en tiempo determinado a futuro es crucial y principal tomar muy en cuenta las relaciones con los demás para de tal forma o manera entablar relaciones permanentes, duraderas y confiables que conlleven a aumentar o agrandar tanto los vínculos del círculo social como a la vez el económico, tomando muy en consideración a la negociación, el cual favorecerá y a la vez ayudará al apoyo en los demás para solucionar y solventar tanto el estado en lo social como a la vez en lo que respecta a lo financiero.

Tomando en cuenta que la negociación considerada como una habilidad muy importante dentro de cualquier organización dentro del ámbito empresarial se puede resaltar los tips para llevar a cabo las negociaciones teniendo los siguientes:

Establecer una comunicación e información directa y honesta con el lado opuesto o con los integrantes del conflicto, controlar de la manera más posible el estado de ánimo de las partes para evitar tensión, malos entendidos y palabras que pueden ofender con facilidad a la otra parte, analizar la situación en la que encontramos, tener ideas claras de los que puede pedir y que puede ofrecer, dejando en claro lo que más prevalece para ambas partes (éxito, ganancia y futuras negociaciones), estar dispuesto a comprometerse con los requerimientos ajenos dejando a un lado los pensamientos egoístas, ser hábil con propuestas a convenir en caso de que la otra parte piense más en su bienestar y sacar ventaja de las condiciones dadas. (Cuenca, 2016, pp 17)

Es por ello, que de acuerdo a lo manifestado por el autor se puede indicar que la negociación toma en consideración y muy en cuenta factores claves considerados como esenciales para poder promover una negociación exitosa el cual pretende entablar un equilibrio para poder lograr un resultado favorable en el que le busque obtener un consenso mutuo, evitando la disputa o rivalidad, para de tal forma obtener una negociación exitosa, tomando en cuenta la necesidad y considerar el ganar del contrincante para de tal manera poder establecer sugerencia, criterios u opiniones que ayuden y favorezcan a solventar conflictos o problemas, logrando obtener como resultante una solución favorable que favorezca el poder agrandar el estado de las arcas económicas y sobre todo el precautelar la buena reputación que se tiene y pretende dar a conocer para el bien de las diferentes Mpymes.

Métodos de negociación

De conformidad con Kajatt (2000) sostiene lo siguiente:

ha sido desarrollado en el proyecto sobre Negociación de Harvard, si bien ha sido diseñado para producir acuerdos prudentes en forma eficiente y amistosa, cumple no sólo con los tres criterios básicos arriba mencionados, sino también consta de cuatro puntos básicos que definen un método directo de negociación y que puede usarse en la gran mayoría de casos:

a) Primero, antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo, se debe separar a las personas de los problemas.

b) Segundo, debemos concentrarnos estrictamente en los intereses y no en las posiciones. El objeto de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes de las personas y no sus posiciones.

c) Tercero, antes de intentar ponernos de acuerdo, debemos generar una amplia gradación de posibles soluciones que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes. (p.17)

Este método de negociación, desarrollado por el proyecto sobre Negociación de Harvard, se centra en separar a las personas de los problemas, concentrarse en los intereses en lugar de las posiciones, y generar una amplia gama de posibles soluciones que favorezcan los intereses compartidos y concilien creativamente los intereses diferentes.

Continuando con los métodos de negociación se puede mencionar que de acuerdo con Kajatt (2000) "La clave del éxito en toda negociación es lograr que ambas partes salgan beneficiadas."

Aquí claramente se puede destacar la importancia de buscar un resultado beneficioso para ambas partes en una negociación.

Según Kajatt (2000) es esencial reflexionar y considerar todas las alternativas posibles antes de abordar un problema en una negociación. Además, es crucial disponer del tiempo necesario para desarrollar el proceso de negociación y presentar propuestas de manera efectiva.

Por lo cual, se puede destacar y resaltar la importancia de la reflexión y consideración de alternativas, así como la gestión del tiempo en el proceso de negociación.

RECURSOS DIDÁCTICOS

El modelo de negociación a emplear o utilizar como herramienta se ha considerado al modelo de negociación Múnaco, esto debido a que se ha considerado como un medio el cual permitirá que la negociación se lleve a cabo de una manera muy objetiva y sobre todo que permita poder solventar a la negociación en determinadas circunstancias o momentos de forma exitosa y favorable. El modelo propuesto permitirá que un de las personas lleve a cabo la o las negociaciones de manera en la que sepa llevar a cabo la situación bajo un control, para de tal manera precautelar que los sujetos o las partes intervinientes en una negociación se sujeten a pactar acuerdos mutuos de forma concisa. Por lo tanto, esto involucra que las diferentes

posturas, necesidades e intereses que propongan las partes en la negociación se presenten sin generar disputa o enfrentamiento alguno.

De conformidad a la herramienta a emplear se puede destacar que de acuerdo con Parra et al (2010) señala lo siguiente:

El resultado final es la elaboración de un modelo que contiene una herramienta de software, que como se mencionaba anteriormente, llevará el control de las posturas de la negociación (cuando se menciona posturas se refiere al precio, del bien o servicio que se está negociando) y conforme se vayan teniendo diferentes posturas los beneficios tangibles e intangibles irán cambiando, y se visualizarán las ventajas y desventajas que uno tendrá al cierre de la negociación. A continuación, se presentan las pantallas del software. Al comenzar una negociación, en la herramienta se debe establecer el bien o el servicio a negociar, como se muestra en la figura 1. También se deben de nombrar los participantes y el rol que juega cada uno de ellos, la fecha en la que se llevó a cabo la negociación, la postura inicial (cuánto pide el vendedor), la postura final (cuánto pagó el comprador al final de la negociación), Límite \$, indica el límite monetario que tenía el vendedor para poder vender su producto. El objetivo de la negociación, es alcanzar alguno de los posibles estados aceptables en los que se da por exitoso el resultado de la negociación. (p.7)

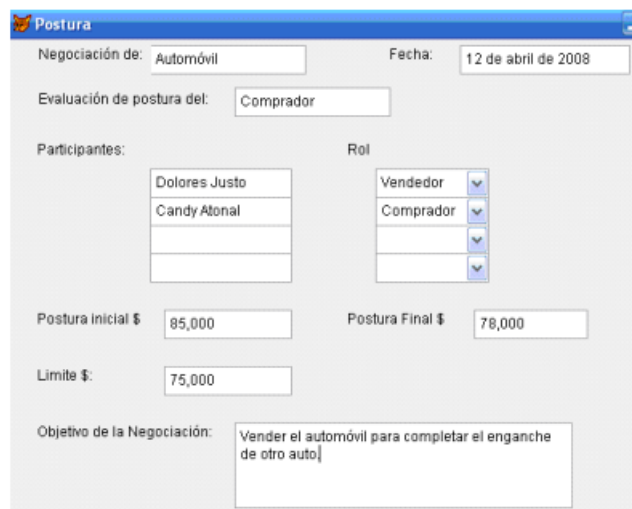


Figura 1. Postura Monetarias.

A continuación, se muestra la evaluación de las posturas (como se puede ver en la figura 2), en la negociación, por medio de las ventajas y las desventajas de cada postura. Se tiene la

evaluación de \$82,000 con tres ventajas y una desventaja, las desventajas a futuro, de los \$3,000 a dos meses se convertirán en \$3,200.

Ventajas:	Desventajas Actuales:	Desventajas a Futuro:
Pagar el enganche	Pierdo \$3,000	\$3,200
Capital para comprar un seguro, para el nuevo auto		
Comprar una TV para la casa		

Figura 2. Evaluación de ventajas y desventajas.

Se muestran en la figura 3, las opciones del lenguaje corporal de las personas en el momento de la negociación, de igual forma se llevará un contador de cada movimiento que vaya realizando el comprador de acuerdo a la lista presentada en el sistema.

Frecuencia	Lenguaje Corporal	Indicación
1	<input checked="" type="checkbox"/> Cruza los brazos	Crea una barrera defensiva
	<input type="checkbox"/> Entrelazan los dedos de sus manos, cuando estan hablando	Tratan de demostrar autoridad
	<input type="checkbox"/> Miran hacia abajo	Quieren demostrar que no estan escuchando
1	<input checked="" type="checkbox"/> Se tocan el cabello	Demuestra inseguridad
	<input type="checkbox"/> Leve tirón al oído	Se sienten inseguros con sus decisiones
3	<input checked="" type="checkbox"/> Suele mirar el reloj	Esta muy impaciente por cerrar el trato
5	<input checked="" type="checkbox"/> Maneja algo entre las manos	Tiene ansiedad por llegar a un acuerdo

Recomendaciones: Se recomienda dar un descanso, tomando en cuenta el avance que se tenga en la negociación.

Figura 3. Registro del Lenguaje Corporal observado en el contrincante.

Las tácticas más comunes en el momento de la negociación, como se observa en la figura 4. También se llevará el control por cada táctica que se vaya teniendo en la negociación y se dará la impresión final.



Figura 4. Técnicas de Negociación sugeridas por el software.

De tal manera, que se puede priorizar destacar lo siguiente:

Existe una línea de tiempo en una negociación, por ejemplo para la compra de un automóvil, al inicio se comienza definiendo los objetivos de la negociación, se van evaluando las posturas, en este ejemplo de evaluaron dos posturas, sin embargo, en una negociación se pueden evaluar las posturas que sean necesarias, antes del cierre de ésta. Es conveniente suspender momentáneamente en algunas ocasiones el proceso. El cierre de la negociación debe darse por terminada, con la firma del acuerdo o contrato, para que de esta manera se tenga un antecedente de la negociación y no existan problemas futuros entre los negociadores. Esto se puede observar en la figura 5, que a continuación se presenta. (Parra et al, 2010, pp 8-9)

De conformidad al Modelo de Negociación Asistida por Computadora (MONACO) este se rige a una línea de tiempo de una negociación. Tomando como factor clave etapas o momentos para que se lleve a cabo la negociación.

Cabe señalar y mencionar que se debe considerar las etapas consideradas como una línea de tiempo para que se lleve a cabo la negociación.

Según Parra et al (2010) señala que todo tiene un comienzo el cual es la partida inicial partiendo de la definición clara y específica del objetivo de la negociación, en el cual las partes que intervienen en la negociación en este caso la persona que tiene el software, como a la vez el delinear el límite a vender o cancelar ya sea el producto o bien. Posteriormente tenemos a la primera postura, el mismo que involucra llevar a cabo la evaluación de posturas, financieramente y la subjetividad evaluando las condiciones de negociación, para de tal manera

sintetizar analíticamente la opción a cambiar de estrategia o proceder con la respectiva negociación. Luego dando paso a la segunda postura en la que se evalúa a la misma de forma igual a la anterior, revisando posible equivocaciones o errores para proceder a enmendarlos, en el cual esto conlleva a cambiar la estrategia o continuar con la misma, aquí se pretende presionar a la contra arte de tal forma que se busque la celeridad para lograr el cierre de la negociación o suspender por un lapso en ciertos momentos el proceso. Finalmente teniendo por tercer y último eta el cierre, el cual involucra el acuerdo y se redactan las cláusulas del pacto en el contrato o convenio mutuo, procediendo a la respectiva firma con el fin de evitar problemáticas a futuro y a la vez exista un documento considerado como respaldo del mutuo consenso.

Para lo cual a la vez es fundamental mencionar que esta herramienta es considerada como un medio que atrás de un modelo el cual toma como base y referencia la teoría de juego, el cual evidencia y pretende un equilibrio en las etapas o procedimientos en la negociación, para que la misma se de forma correcta, clara y sobre todo lo más idónea y justa.

Teniendo como resultado beneficioso que el negociador que posee el software puedan conocer los diferentes criterios que a la vez estos sean profundamente asertivos, tomando como referencia de igual forma la expresión corporal que evidencian las contrapartes, las posturas se deben hacer prevalecer de forma en la que no exista imparcialidad ni mucho menos cualquier tipo de enfrentamiento por la lucha de poderes de los intereses, buscando el equilibrio de forma parcial y equitativa para las partes en una negociación.

Modelo de Negociación propuesto

El modelo que se plantea y propone posee las siguientes cualidades:

Para iniciar una negociación, los negociadores (se basa de acuerdo al rol que tengan en la negociación), determinan su objetivo en la negociación.

Determinan sus límites, factores o aspectos económicos para de tal modo que en la parte final de la negociación, no exista sorpresas alguna referente a los acuerdos, consensos y concesiones mutuas que se otorguen. De acuerdo a la información proporcionada, se provee que quienes formen parte de una negociación tengan un amplio conocimiento sobre las maneras recuperadas del lenguaje corporal de los negociadores contrincantes, y al tenerlas claramente identificadas puedan aprovechar para solicitar una pausa considerada como interrupción o el

término de la negociación debido a que tal vez ya no estén dispuestos a realizar más propuestas u ofertas y simplemente debido a que la negociación necesita de un descanso o receso.

El modelo basa su proceso en negociadores que son duros con los problemas y suaves con las personas, de tal manera se pretende obtener lo mejor, se necesita una actitud de cooperación y de solución mutua a los conflictos.

En el avance de la negociación se irán analizando tanto los pro y contras de lo que se pretende y ofrece, y una vez analizadas, conllevando consecuentemente a la mejor decisión sobre seguir o cambiar de estrategia conociendo los beneficios de cada oferta y basados en la sugerencia, la cual es una táctica obtenida del software MONACO.

FORMAS DE EVALUACIÓN

1.- Considerando tu experiencia completa con el programa, ¿qué posibilidades existen de recomendárselo a un amigo o colega?

2.- ¿Cuál era el nombre del programa para al que te inscribiste?

3.- Por favor, califica tu nivel de satisfacción para los siguientes puntos? (Responde a las opciones: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Neutral, Satisfecho, Muy Satisfecho)

- Organización del programa
- Conocimiento del tema por parte de los instructores
- Instalaciones
- Procesos administrativos
- Precio del programa de capacitación

4.- ¿Cómo te enteraste de nuestro programa?

- Folleto impreso
- Promoción por correo electrónico
- Sitio web
- Facebook
- Twitter

- Periódico
- Espectacular
- Otro (por favor especifica)

5.- ¿Qué tan satisfecho estás con el material didáctico utilizado durante el programa?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

6.- En una escala del 1 al 5, ¿qué tan difícil fue el programa de capacitación?

7.- ¿Crees que la duración del programa fue lo suficientemente buena como para satisfacer tus expectativas de formación?

- Sí
- No
- Prefiero no decir

8.- En tu opinión, ¿fue flexible el horario del programa?

- Sí
- No
- Prefiero no decir

9.- ¿Se explicó claramente el objetivo del programa de capacitación antes de la inscripción?

- Sí
- No
- Prefiero no decir

10.- ¿Te sentiste satisfecho después de completar el programa?

- Sí
- No
- Prefiero no decir

11.- Por favor, indica 3 cosas que más te beneficiaron del curso.

12.- Por favor, indica 3 cosas que consideres innecesarias en el programa de capacitación.

13.- ¿El programa de formación te proporcionó una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teóricos?

157

- Sí
- No
- Prefiero no decir

14.- ¿Qué tan fácil fue entender el lenguaje o términos que usaba el capacitador?

- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Ni fácil ni difícil
- Moderadamente difícil
- Muy difícil

15.- ¿Con qué frecuencia fuiste evaluado para ver si comprendiste el programa de capacitación?

- Muy a menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

16.- En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías los métodos de evaluación?

17.- ¿Por favor, indica su nivel de acuerdo para los siguientes puntos?

- El nivel de habilidades de otros participantes era similares a las tuyas.
- Los instructores estaban muy familiarizados con el tema que enseñaban.

- Incluir una sesión interactiva en el programa fue una buena elección.
- El material del curso era fácil de entender
- El proceso de registro para el programa de capacitación fue muy sencillo.

18.- ¿Estarías interesado en inscribirte en otro curso con nosotros?

- Sí
- No

GLOSARIO

Negociación. - La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes, por medio de representantes si son grupos, y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para todos

Negociante. - Que se dedica profesionalmente a los negocios o a las actividades comerciales, o que tiene gran facilidad para los mismos

Negociador. - Dicho de una persona: Que interviene en la negociación de un asunto importante. Usado también como sustantivo

Mediador. - Profesional capacitado que actúa como facilitador neutral durante el proceso de mediación.

BIBLIOGRAFÍA

Ávila M., F. (2008). *Tácticas para la Negociación Internacional*. (2da. Ed.). ISBN: 9682480841. México D.F., México: Editorial Trillas, pp. 29, 195-196.

Biedma, R. S. (2007). *Negociación colectiva y principio de igualdad*. IUSLabor. *Revista d'anàlisi de Dret del Treball*, (2).

Cuenca, N. (2016). *Los métodos de negociación y su incidencia en la resolución de conflictos en el ámbito empresarial*. Universidad Técnica de Machala. Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Machala.

- Del Rio, Jorge, Cardona Diego y Pérez I. (2012) “Desarrollo de actividades de emprendimiento con innovación y responsabilidad social en los hoteles en la ciudad de Cartagena” *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, pág. 113-124. Vol. 7 No 2.
- Fisher, Roger. Ury, William y Patton, Bruce (1993). *Si, de acuerdo*. Fondo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Kajatt, C. P. M. G. (2000). *Negociación. Derecho & Sociedad*, (14), 19-35.
- Manuel D., F. y Martínez, R. (2006). *Técnicas de Negociación. Un Método Práctico*. (6ta. Ed.). ISBN: 84-7356-478-2. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Manzanal, M., Chávez, E., & Rivero, A. (2020). Los elementos de la negociación: ¿cómo intervienen dentro de las etapas?. *Centro de Estudios de Administración*, 4(1), 24-36.
- Martín, M. A. (1994). *Negociación racional*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- Mata, M. R. (2021). Conflictos y negociación. En la búsqueda de un acuerdo. *Revista de investigación Sigma*, 8(01), 71-83.
- Novel Martí, G. (2009). Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario: propuesta de un modelo (Tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid, España.
- Ovejero B., A. (2004). *Técnicas de Negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente*. (1ra. Ed.). ISBN:978-84-481-4070-0. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Parra, J. B., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). *Estrategia para negociaciones exitosas*. e-Gnosis, 8.Puchol, L. (2005). *El libro de la negociación*. Ediciones Díaz de Santos.

- Pérez, J. L. M., & Vida, M. N. M. (2004). La negociación colectiva empresarial ante las exigencias de adaptabilidad y reorganización de los sistemas productivos. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (76), 255-286.
- Rosenbaum, J. (2008). Las respuestas de la Negociación Colectiva: La Negociación Colectiva de las crisis económicas, instrumentos y alternativas. *Revista de la Facultad de Derecho*, (27), 89-97.
- Sierralta R., A. (2005). *Negociaciones Comerciales Internacionales. Textos y Casos*. (1ra. Ed.). ISBN: 9972-42-719-6. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tobón L., J. I. (1997). *Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con Inteligencia*. (2da. Ed.). ISBN: 9589453937. Medellín, Colombia: Editorial UPB (Universidad Pontificia Bolivariana).
- Uguina, J. R. M. (2004). La estructura de la negociación colectiva. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (76), 113-134.
- Zapiola, C. M. A. (2009). *La negociación: un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral* (4ta. ed). Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo/Cinterfor



SOLUZIONINNOVATIVE
S.A.S.

EDITORIAL

editorialsoluzioninnovative@gmail.com

<https://soluzioninnovativegroup.com/repositorio/>

OBRA DE RELEVANCIA ENMARCADA EN EL PROYECTO DE VINCULACIÓN CENTRO DE ATENCIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL “CASYE-UTC”

Angelita Elizabeth Romero Poveda

Magister en Desarrollo de Talento Humano, Psicóloga Organizacional. Docente Universitaria en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Tutor de trabajos de titulación de grado y posgrado. Coordinadora del Proyecto Formativo "Desafíos de la Gestión del Talento Humano en época de pandemia y post pandemia en empresas públicas y privadas". Investigadora principal del grupo de investigación "Desafíos de la Gestión de Talento Humano". Tengo más de 10 años de experiencia en el área de gestión de talento humano de organizaciones públicas y privadas.

Evelyn Alexandra Tovar Molina

Docente universitaria con más de 8 años de experiencia en sectores empresariales dentro del área de Gestión de Talento Humano, coordinadora del proyecto formativo "Coaching para el desarrollo y fortalecimiento de competencias en los sectores sociales y empresariales", con título de tercer nivel en Psicología Organizacional obtenido en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, también título de cuarto nivel en Gestión de Talento Humano obtenido en la Universidad Internacional SEK, y una maestría en Coaching y Liderazgo Directivo en la Universidad de Barcelona- España.

Bryan Israel Arévalo Bassante

Abogado, asesor y representante legal litigante en libre ejercicio, asistente legal en Freire&Freire asociados; estudiante de la Carrera de Gestión del Talento Humano. Actualmente realizando las prácticas preprofesionales en el departamento de Talento Humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato., publicó el artículo científico: "Análisis del Recargo en los Procesos de Determinación Tributaria realizados por el S.R.I. de Ecuador", participe en la publicación del artículo científico denominado "El Coaching laboral y la incidencia de la Pandemia SARS-2 (COVID -19) en la economía de los negocios y empresas del Ecuador, un espacio para la ciencia.

Myriam Gricelda Tayo Ugsha

Ingeniera Comercial, estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, Tallerista como Técnico en Emprendimiento en la Dirección de Desarrollo Social en el GAD-Latacunga,

practicante en el Centro de Atención Social y Empresarial de la UTC. Ayudante de investigación en la carrera de Gestión del Talento Humano.

María José Caiza Chisaguano

Estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi actualmente me encuentro cursando el séptimo ciclo de la Carrera de Gestión de Talento Humano, practicante en el patronato de protección a grupos de atención prioritaria de Cotopaxi.

Fonseca Alarcón Katherine Elizabeth

Estudiante de Gestión de Talento Humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi, he destacado en prácticas pre-profesionales en instituciones como el Patronato Provincial de Cotopaxi, la Mancomunidad de Salcedo y la Biblioteca Universitaria, donde he contribuido activamente en actividades vinculadas a mi campo. Actualmente participo en la elaboración de un artículo de responsabilidad social, centrado en la formación de compost a partir de desechos orgánicos, el cual refleja mi compromiso con el impacto positivo en la comunidad Latacunguense.

Adrián Geovanny Quishpe Conlago

Mi nombre es Adrián Geovanny Quishpe Conlago soy estudiante de la carrera de gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi, hice mis estudios primarios en la escuela fiscal mixta Himmelmann siendo un estudiante muy destacado a temprana edad, en cuanto a mis estudios secundarios los realicé en la Unidad educativa Cayambe en la cual me gradué como bachiller Informático, desde muy temprana edad me ha gustado el arte de la danza siendo participe en muchos eventos nacionales e internacionales lo cual me a permitido conocer varias culturas y lugares del Ecuador, actualmente me encuentro haciendo mis prácticas y trabajando en la Cooperativa Andina LTDA de la ciudad de Latacunga.

Jazmín Ibeth Cajas Pacha

Tecnóloga Gestión de Ambiental, estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, Manejo de la plataforma SUIA, Experiencia en el Parque Nacional Antisana Practicante en la Prefectura de la Provincia de Pichincha.

Ana Patricia Endara Granda

Estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, Bachiller en Ciencias Sociales, Auxiliaría en comunicación social, practicante en la Prefectura de la provincia de Cotopaxi.

ISBN: 978-9942-7250-3-5

