

ADGD073PO:

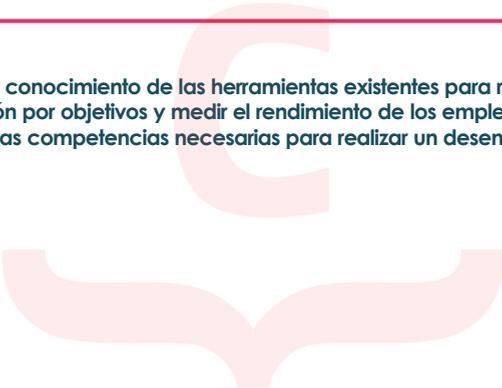
Dirección por objetivos y gestión del desempeño

TEMA 1. Teoría de la Dirección por Objetivos.

TEMA 2. Gestión del desempeño.

OBJETIVOS

· Adquirir conocimiento de las herramientas existentes para realizar una dirección por objetivos y medir el rendimiento de los empleados, identificando las competencias necesarias para realizar un desempeño eficaz



Tema 1

Teoría de la Dirección por Objetivos



- **Presentación**
 - **La Función Directiva**
 - **Perfil de un mando**
 - **La Dirección por Objetivos**
 - **Método de establecimiento de objetivos**
-

OBJETIVOS:

- **Conocer los conceptos básicos, técnicas y la importancia de la dirección por objetivos (DPO) y principales consecuencias de su aplicación en las empresas.**
- **Analizar ventajas e inconvenientes de la Dirección por Objetivos para la empresa, directivos y empleados**
- **Comprender cómo se establece un sistema de seguimiento de objetivos.**
- **Sensibilizarse sobre la importancia del sistema de gestión del rendimiento (SGR).**
- **Aprender a diseñar, seguimiento del proceso y evaluación de un Plan de Dirección por Objetivos y Gestión del Rendimiento.**
- **Conocer la importancia de motivar al personal de la organización hacia la evaluación y desarrollo de Funciones.**
- **Identificar los factores que influyen al diseñar un programa de dirección por objetivos.**
- **Conocer las ventajas de diseñar un plan de dirección por objetivos frente a otro tipo de direcciones.**
- **Distinguir los distintos tipos de objetivos y cómo se conectan entre sí**
- **Analizar la importancia del tipo de liderazgo en la dirección por objetivos.**
- **Comprender las competencias y herramientas de comunicación necesarias y eficaces para llevar a cabo todo el proceso**
- **Optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales de la empresa.**
- **Gestionar la comunicación interna de la organización.**

Conocer cómo podemos gestionar una empresa de la mejor manera posible es uno de los puntos fuertes de la dirección de una empresa. A lo largo del manual profundizamos en un sistema de dirección a través de objetivos, cuya principal finalidad es asegurar que los objetivos planteados, mejoren la eficiencia de la organización y el crecimiento de las personas que componen la componen. Analizando en qué consiste este proceso y cuáles son sus ventajas.

El alumno con estos temas va a adquirir conocimientos, habilidades y actitudes para diseñar el modelo de gestión del rendimiento adecuado a la estrategia de la organización, en base a funciones, objetivos y competencias. Habilidades y estrategias adecuadas para profesionales que tengan responsabilidades directivas y puedan aplicar la Dirección Por Objetivos (DPO) con éxito. Así como, planificar y poner en marcha un sistema de dirección por objetivos, diseño, evaluación y seguimiento.

El estudio de la Dirección por objetivos y Gestión del Rendimiento es una herramienta para enriquecer la labor profesional de los departamentos de Recursos Humanos.

1. PRESENTACIÓN

La administración por objetivos (APO), es una forma de administrar una empresa, consiste en que todos los trabajadores de la empresa, sea cual sea su puesto, deciden los objetivos a conseguir en una línea de producción, departamento....

Estos objetivos se constituyen en medidas de desempeño y se evalúan periódicamente, para tomar medidas correctivas si es necesario o dar recompensas a los logros conseguidos.

Se parte de objetivos generales que se desglosan en objetivos específicos para cada departamento e incluso estableciendo objetivos personales para cada trabajador de la empresa. Por eso, los trabajadores deben participar en el establecimiento y definición de los objetivos para que se impliquen en el logro de los mismos.

Dentro de la dirección por objetivos, la evaluación del desempeño es una herramienta clave de medición, control del rendimiento de los trabajadores, instrumento que sirve para mejorar los resultados de la empresa, técnica de dirección imprescindible.

Comenzamos definiendo dirección por objetivos: según Peter F. Drucker, es una filosofía de gestión empresarial que sostiene que «los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y prosperidad de la empresa».

Se trata de un modelo de dirección **centrado en conseguir objetivos marcados** previamente, por eso todo el personal de la organización, debe ser informado, concienciado sobre los objetivos, y orientar sus tareas para lograrlos. Orientarse a objetivos definidos es clave para que proyecto de empresa y desarrollo profesional de los empleados tengan éxito.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	
Concepto	Técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo basada en el principio "para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes qué negocio está realizando y a dónde pretende llegar".
Características	Establecer los objetivos de manera conjunta.
	Fijar objetivos para cada departamento.
	Interrelación objetivos-departamentos.
	Elaborar planes tácticos y operacionales (instrumentos) con énfasis.
	Evaluación permanente-revisión y reciclaje de planes.
	Participación activa de la Dirección.
Elementos	Apoyo fuerte y constante del staff en las primeras etapas.
	Especificidad de metas.
	Participación en toma de decisiones.
	Plazo explícito.
	Retroalimentación del desempeño.

Ventajas	Mejor administración.
	Organización clara.
	Compromiso y entusiasmo personal.
	Desarrollo de controles eficaces.
Críticas	Es autodestructivo a largo plazo.
	Exige mucho de cada uno y lleva a conflictos a largo plazo.
	Los objetivos se definen superficialmente.
	Falta de resultados inmediatos (puede generar impaciencia).
Representantes	Peter F. Drucker
	Harold F. Smiddy
	George Odiorne.
	John W. Humble.
	Henry Mintzbert.

Toma nota

Administración por objetivos: sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan los objetivos de desempeño conjuntamente, revisen periódicamente su consecución y asignen las recompensas en relación con lo conseguido. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel (departamento, individuales...).

2. LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La función directiva se puede definir como, todas las actuaciones que lleva a cabo la dirección de una empresa para coordinar e integrar todos los factores productivos de los que dispone y alcanzar los objetivos fijados.

Al hablar de función directiva, nos centramos en las habilidades, destrezas que deben reunir las personas que ocupen dicho cargo, gestión de equipos, liderazgo, motivación, capacidad de respuesta, inteligencia emocional... Pero hay que tener en cuenta y es neces-

rio identificar las necesidades de cada organización para adaptar el tipo de liderazgo, la estructura y el clima laboral.

Sabías que

Dirigir es realizar una serie de procedimientos de forma flexible para conducir a otras personas al logro de los resultados programados. En ese sentido, se considera que todo buen directivo debe reunir destreza técnica (análisis de inversiones, de producción, contabilidad...), destrezas humanas (habilidad para comunicarse, motivación...) y destreza conceptual (visión de la empresa como unidad, resolver problemas correctamente...).

Hitos de la función directiva	Planificar	Prever.
		Diagnosticar.
		Establecer objetivos y estrategias.
		Definir programas y presupuestos.
		Organizar la estructura de la empresa.
		Establecer políticas y procedimientos.
	Ejecutar/Liderar	Seleccionar el equipo y formarlo.
		Delegar y motivar.
		Asesorar y supervisar.
		Coordinar.
	Controlar	Medir.
		Evaluar.
		Corregir.
	Decidir	
	Comunicar	
Mejorar eficiencia y eficacia		

El rol que desempeñan los directivos es fundamental para la empresa, y determinan la marcha de toda la organización, por eso, la forma de ejercer sus funciones influye en el éxito o fracaso empresarial. Estar al frente de un grupo de personas, conseguir que trabajen en equipo para alcanzar una meta común, es tarea compleja. Para coordinar todo el potencial humano y material de una empresa

junto con los objetivos a conseguir, es necesario tener una serie de habilidades, para ejercer eficazmente la función directiva.

Funciones continuas que lleva a cabo la dirección de una empresa: son funciones permanentes presentes cada día. Análisis de problemas, toma de decisiones, comunicación eficaz: debe controlar los flujos de información, ser un buen comunicador. Transmitir la información necesaria en el momento preciso, comunicar la visión, misión y cultura empresarial.

El directivo, también debe desarrollar otro tipo de funciones, por ejemplo, planificación/organización/control y supervisión/dirección, motivación...

Funciones directivas básicas según Henry Fayol

Planificar: elaborar una estrategia que debe seguir la empresa, seleccionar los medios para conseguir los objetivos de la empresa, anticiparse y prever qué será necesario para el desarrollo de la actividad en los próximos años, a medio y largo plazo.

Organizar: divide la actividad empresarial en distintas áreas, determina las responsabilidades de cada una, los cargos... Establece una estructura organizativa de la empresa adecuada a la actividad. Asigna recursos económicos, materiales y humanos, toma decisiones sobre los presupuestos y las partidas necesarias para que la empresa realice su actividad.

Dirigir: ejercer el mando, orientar, dirigir a los trabajadores, reclutar, seleccionar y formar para el puesto de trabajo. Las actuaciones de los trabajadores deben ir dirigidas a conseguir los objetivos de la empresa, para ello deben estar motivados e identificados con la labor que desempeñan.

Coordinar: sincronizar todas las acciones para que todo este organizado.

Controlar: supervisar que el trabajo se realiza según las instrucciones recibidas y funciona como debe, para corregir posibles desviaciones.

Toma nota

El directivo es la cabeza visible de la empresa, o equipo a su cargo. Su papel como líder es transmitir las metas y movilizar a las personas hasta conseguir los objetivos fijados de la forma más eficiente posible. Los directivos deben ser innovadores para transformar la empresa. Toman decisiones que afectan a toda la empresa, por lo que deben saber hacer frente a los problemas de forma eficaz.

ROLES DIRECTIVOS	
Roles interpersonales (relacionado con el puesto, autoridad formal)	<ul style="list-style-type: none"> - El cabeza visible: símbolo que representa a la organización, cumpliendo con deberes como presidir actos, entregar recompensas, recibir a los nuevos empleados.... - El líder: el directivo decide el tipo de cultura para su organización. - El enlace: constituido por la red de relaciones horizontales que mantiene el directivo con individuos dentro y fuera de la organización, función de enlace entre la empresa y entorno.
Roles informativos (posición que ocupa el directivo, le confiere autoridad sobre el flujo de información)	<ul style="list-style-type: none"> - Monitor: el directivo busca y recibe información dentro del sistema formal de información, pero también de forma informal y espontánea. - Difusor: el directivo transmite información del exterior al interior de la misma, y entre los distintos departamentos. - Portavoz: transmite información de su empresa hacia el entorno, hablando en nombre de la misma.
Roles de decisión (toma de decisiones)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresario: iniciador de grandes cambios, aprovechando oportunidades, detectando fuerzas y debilidades, proyectando la manera de afrontar las amenazas en el entorno fortaleciendo la posición competitiva de la organización. - Solucionador de problemas: dentro de una empresa surgen dificultades, problemas que requieren la intervención del directivo para corregir estas desviaciones. - Asignador de recursos: responsable de que se lleven a cabo las estrategias diseñadas, debe asignar los recursos necesarios y supervisar y evaluar los resultados. - Negociador: representa a la empresa en todas las negociaciones, tiene la autoridad, información significativa y la capacidad para reasignar recursos, modificar planes y decidir sobre la marcha cualquier aspecto de la empresa.

2.1 Áreas de actividad del directivo

Actualmente estamos ante un entorno empresarial competitivo y cambiante, por ello los ingredientes básicos de un directivo son, la **preparación, educación, experiencia**, pero además cualidades de un líder: capacidad motivar y comunicarse de forma asertiva,

anticiparse y capacidad de gestionar el cambio con el fin de formular estrategias de innovación y crecimiento.

Sabías que

El reto principal de la dirección es conseguir beneficios para su empresa, por tanto, debe ser una fuente continua de generación de ideas, capaz de marcar objetivos, establecer retos, planes de acción, y ejecutarlos con éxito.

Funciones principales de un directivo	
Planificación	<p>Función más importante que desempeña un Director General dentro de una empresa. Debe conocer la realidad de la empresa, entorno, previsiones futuras, debe definir los objetivos de la compañía y establecer los recursos, medios y acciones necesarias para lograrlos.</p> <p>La Dirección debe conocer todas las áreas que forman la organización, para planificar estrategias productivas en cada una de ellas. Cada plan o estrategia que desarrolle debe estar enfocado en mejorar los procesos internos y externos de la organización.</p>
Organización	<p>Tiene la responsabilidad de organizar y administrar los recursos que se emplean en cada una de las áreas de la empresa. Dividir las actividades del plan estratégico en áreas homogéneas, definiendo las responsabilidades de cada una, delegando autoridad y proporcionando los medios necesarios para sacar mejor provecho de los recursos materiales o humanos de la organización.</p>
Dirección	<p>Su función clave, es liderar la <u>estrategia de la empresa</u>. Líderes con competencia y autoridad que den confianza a su equipo. La forma de dirigir depende de la situación, cultura empresarial y factores del entorno político, económico, financiero y social donde actúa, además de la personalidad del directivo.</p>
Motivación	<p>Coordinar las conductas positivas de los miembros de su organización e identificar las negativas a tiempo y cambiarlas a positivo.</p>

Control	Ha de comprobar periódicamente la evolución de los resultados y la ejecución de los planes, para corregir desviaciones en caso necesario o cambiar los planes si las circunstancias así lo exigieran. Control y regulación de los procesos estratégicos planificados y puestos en práctica, permite determinar si el desarrollo de esas estrategias es óptimo y en el caso de que no lo sean, reorganizarlas para cumplir el objetivo inicial más productivamente.
Liderar y Orientar	Debe atender esas necesidades internas de la organización y satisfacerlas mediante la correcta orientación de los equipos de trabajo. Para <u>liderar</u> a los recursos humanos de una empresa se necesita preparación, inteligencia emocional, ser un gran líder con capacidad de motivar y guiar a su personal de forma efectiva para que cumplan con los objetivos establecidos.

2.2 Capacidades y habilidades del directivo

Dirigir a personas hacia un objetivo común no es tarea fácil, requiere habilidad, experiencia, formación, capacidad de renovación constante, adaptarse a las circunstancias, y aprender de los errores. La dirección de una empresa es importante que cuente con una serie de habilidades y cualidades:



Capacidad para tomar decisiones, habilidad para supervisar, controlar, despertar entusiasmo, motivar, coordinar, capacidad de liderazgo, carácter emprendedor, disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos, imaginación, iniciativa e inteligencia, capacidad para expresarse con claridad, disposición para trabajar intensamente, habilidad para apreciar oportunidades, comprender a los demás (empatía). Trabajar en equipo, habilidad para mantenerse firme, deseo de superación...

Toma nota

Las empresas buscan directivos flexibles y adaptables a diferentes escenarios en un entorno cambiante como es el actual.

Habilidades y capacidades que deben tener los directivos	
Liderazgo	Aunar a un equipo en el logro de un objetivo con motivación y compromiso. Debe de ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de quienes forman su equipo, siendo un entrenador («coach») que acompaña, instruye y entrena a sus integrantes. Conseguir que los proyectos salgan, que no se paren, movilizar la energía humana y material necesaria.
Delegar	Capacidad de delegar funciones entre los miembros de su equipo, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas. Debe saber qué tareas pueden ser delegadas o no.
Construir equipos y comunicación eficaz	El equipo de trabajo ha de estar organizado, motivado, disciplinado, debe compartir logros y fracasos, y conseguir conjuntamente los objetivos colectivos. Saber comunicar, tanto de forma oral como escrita, adaptarse a los interlocutores, subordinados, superiores... Importante elegir el momento, medio y manera de realizar la comunicación
Resolución de problemas	La habilidad principal es evitarlos, pero en el momento que hay una situación conflictiva, deberá poner en juego sus capacidades, mediar y resolver los problemas de la mejor forma posible y con las menores consecuencias negativas. Tratar de transmitir a las partes una visión positiva, conseguir una solución donde todos ganen y nadie pierda, y avanzar, siendo flexibles y asumiendo que todos tendrán que renunciar a algo.
Resiliencia	Capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Un directivo habrá de decidir cuándo y de qué manera trasladar las situaciones difíciles a los miembros de su equipo, motivándolo para solucionar conjuntamente los momentos complicados.

<p>Habilidades técnicas, estratégicas y sociales. Inteligencia emocional</p>	<p>El directivo ha de tener habilidades de gestión y conocimientos técnicos que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo, ser un referente, aportando sus conocimientos cuando sea necesario.</p> <p>La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro ser puede sentir, siendo esta una habilidad clave de cualquier directivo, capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores.</p> <p>Un directivo ha de ser capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos.</p> <p>Habilidad de prudencia: saber pedir opiniones, capacidad de escuchar a los demás y, tener en cuenta toda esta información antes de dar ningún paso.</p> <p>Para desarrollar la inteligencia social es necesario el contacto humano y exponerse a personas en distintas circunstancias, para aprender a establecer lazos y vínculos con las personas del entorno. Pero también tener capacidad de comunicación a nivel emocional, que es la habilidad para comprender las emociones de los demás. Para desarrollar la inteligencia emocional, hay que profundizar en la comunicación no verbal, regular y controlar los propios sentimientos y, saber expresarlos de manera apropiada.</p>
<p>Fluidez en la toma de decisiones</p>	<p>Competencia básica para cualquier líder es la capacidad de tomar buenas decisiones. Gran parte del tiempo del directivo se utiliza para tomar decisiones, es importante tomar cada decisión en el momento oportuno; los retrasos pueden hacer que una decisión ya no sea acertada.</p> <p>Tener una mente analítica, capacidad para escuchar, atención al detalle, capacidad para actuar correctamente bajo presión y saber cuándo es el momento de dar un paso atrás y dejar que otros decidan se encuentran entre las características que presentan quienes disfrutan de esta habilidad directiva.</p> <p>Es importante desarrollar la capacidad de abstracción, apartarse del ruido de la realidad para mirar desde la distancia y poder tomar buenas decisiones, poner la distancia necesaria entre lo que ocurre y lo que vamos a hacer.</p>
<p>Habilidad para gestionar los cambios, reconocer y recompensar</p>	<p>Heráclito dijo: «Todo fluye, todo cambia, nada permanece constante». Los directivos han de poseer la habilidad para liderar los cambios, adaptación a la digitalización de las empresas.</p> <p>Habilidad para reconocer y recompensar. Un equipo que ve reconocido su esfuerzo y es recompensado, aumenta su motivación y su implicación.</p>

Sabías que

Las habilidades directivas están relacionadas con la efectividad del liderazgo y mejoran el rendimiento de la organización.

2.3 Estilos actuales de dirección

Liderazgo se define como: conjunto de habilidades que tienen determinadas personas que influyen en la forma de pensar o actuar de otras, es decir influencia que se ejerce sobre las personas, y permite motivarlas para que trabajen de forma eficiente por un objetivo común.

Características básicas de un líder: debe ser un guía, comunicativo, honesto, seguro, estratega, disciplinado, creativo, y con capacidad de tomar decisiones.

El líder tiene una posición privilegiada al influir en los demás, por su poder de decisión. Un **liderazgo positivo** mejora el rendimiento de los empleados, su bienestar y aumenta los beneficios de la empresa.

Tipos de liderazgo	
Liderazgo laissez-faire o delegativo	Interviene solo si es necesario y con la menor cantidad de control posible, delega decisiones a los demás, de esa manera aumenta las capacidades de cada miembro del grupo. Estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y <u>motivación</u> , necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y tienen competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con poca vigilancia
El liderazgo autoritario	El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones, toma decisiones sin pedir consejo ni da explicaciones sobre sus actos. Es un liderazgo unidireccional, los subordinados obedecen las directrices marcadas por el líder.
El líder carismático	Es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, son grandes comunicadores y saben estimular a los trabajadores. Este líder puede dar buenos resultados y cambios en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.

<p>Liderazgo democrático o participativo</p>	<p>Se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores, toma las decisiones previa consulta a los demás, acepta opiniones de otros. Promueve el diálogo para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.</p>
<p>El liderazgo burocrático</p>	<p>Es aquel que se asegura de que sus subordinados sigan al pie de la letra las reglas marcadas. El trabajo se realiza siguiendo unos protocolos, no tiene en cuenta nada diferente y las cosas se hacen de la forma marcada. Cuando surgen algo no contemplado, tendrá preparada de antemano la solución. No es empático y no se preocupa por motivar a los miembros de su equipo ni tampoco por el desarrollo personal de estos.</p>
<p>El liderazgo transaccional</p>	<p>Se basa en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia, porque ellos cumplen con las tareas. Este tipo de líder implica que los miembros de su equipo lo obedezcan y a cambio reciben un pago por el esfuerzo y las tareas que realiza otorgadas por el líder. Se aseguran de que los miembros del grupo cumplan con las tareas propuestas a través de incentivos externos, premios o castigos. No pretenden cambiar las cosas, buscan estabilidad</p>
<p>Líder transformacional</p>	<p>Motiva e inspira a los miembros de forma continua, son entusiastas y lo transmiten, emplean niveles altos de comunicación, comparten nuevas ideas para conseguir los objetivos, aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Es el auténtico liderazgo, capaces de cambiar una organización, buscan nuevas iniciativas y aportan valor. Similar en algunas características al líder carismático, dado que transmite valor, confianza y entusiasmo a los miembros de su equipo. No busca estabilidad sino el cambio. Líder y seguidores trabajan juntos. El líder es respetado y se gana la confianza y admiración de los miembros, los anima a hacer cosas de modos distintos y nuevas oportunidades.</p>

Recuerda

El nombre de Steve Jobs es sinónimo de liderazgo y éxito, con su personalidad, carisma, intuición para los negocios, convirtió a su empresa, Apple, en la compañía de innovación tecnológica más importante del mundo.

3. PERFIL DE UN MANDO

Como hemos explicado anteriormente el directivo, organiza el funcionamiento de la compañía, guía a los trabajadores de la empresa, coordina tareas, informa, hace y controla el presupuesto...por tanto son personas dinámicas, trabajadores, creativos, pero también deben ser carismáticos, deben saber escuchar, contar con buena formación académica, actuar con buenos valores ...

Toma nota

Un buen directivo debe saber delegar, pero también implicarse y participar en las tareas necesarias para alcanzar las metas de la empresa. En ocasiones un director no tiene toda la información necesaria para tomar una decisión, por ello, es necesaria la intuición, para tomar decisiones adecuadas de acuerdo a los objetivos de la organización, se consigue y desarrolla con un alto nivel de conocimiento y experiencia.

Funciones básicas de un mando	
Planificar	Decisión sobre los objetivos.
	Definición de planes para alcanzarlos.
	Programación de actividades.
Organizar	Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
	Órganos y cargos.
	Atribución de autoridades y responsabilidades.
Dirigir	Designación de cargos.
	Comunicación, liderazgo y motivación de personal.
	Dirección para los objetivos.
Controlar	Definición de estándares para medir el desempeño.
	Corrección de desviaciones y garantía de que se realice la planeación.

Perfil de un mando
Formación y experiencia. Piezas clave para que un directivo lleve a cabo su función, según sus conocimientos será capaz de hacer determinados trabajos. Al dirigir a otros necesita tener conocimientos teóricos de su área, conocimientos para dirigir una empresa, pero también, actualizarse constantemente en cuanto a las nuevas tecnologías y métodos que surjan en el mercado. Más experiencia = mejor desempeño del trabajo.
Debe ser bueno en la toma de decisiones, carismático, resolutivo, tener visión empresarial, saber detectar a talentos, saber escuchar y delegar tareas, saber negociar, tener inteligencia emocional, controlar sus emociones, capaz de adaptarse a los cambios, flexible y saber actuar frente a la presión.
Paciencia, ser constante hasta lograr su objetivo, no perder las formas, reaccionar de manera adecuada bajo situaciones de estrés. Buenas habilidades de comunicación, hábil negociador, lograr que sus colaboradores tengan claro sus tareas y objetivos a cumplir.
Un directivo es un líder, debe tener la <u>capacidad de motivar</u> a su equipo, generar confianza y hacerles ver que trabajo en equipo es clave en la empresa, debe tratar a los trabajadores con respeto, contribuir a su desarrollo profesional, potenciar al máximo su rendimiento y ser un referente en cuanto al modo de actuar.
Las empresas requieren personal directivo y trabajadores creativos que innoven y destacar de la competencia, que sepan reconocer las buenas oportunidades de negocio y dispuestos a asumir riesgos, que tengan iniciativa, capaces de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores según las capacidades de los trabajadores.

3.1 Habilidades comunicativas

Es importante aprender una serie de **habilidades**, como resolver problemas, **adaptarse a los cambios rápidamente**, **saber trabajar en equipo**, tener ganas de aprender, capacidad de escuchar, observar, comprender, es decir, conseguir **grandes habilidades comunicativas**...pues todo ello, es útil tanto a nivel laboral como para la vida en general.

Sabías que

Hay tres estilos de comunicación: agresivo, asertivo y pasivo.

Antes de ahondar en estas habilidades, conviene tener claros los siguientes conceptos:

- La **habilidad** es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir objetivos. Aptitud innata o desarrollada y según el grado que se consiga mediante la práctica se llama **talento**.
- **Habilidades personales** son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que tiene una persona, para desempeñar con éxito una tarea. Son un conjunto de conductas aprendidas de forma natural, se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas, implican tener en cuenta las normas sociales.
- **Competencia comunicativa** es la capacidad que abarca el conocimiento de la lengua y la habilidad para utilizarla. Ejemplo, empatía, escucha activa, lenguaje no verbal y verbal, leer, escribir, leer, respeto, negociación....

Recuerda

El asertividad es el comportamiento mediante el cual una persona se comunica sin agredir ni sometiéndose a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Además de ser una conducta, un comportamiento, es una forma de expresión congruente, clara, directa y equilibrada. Su finalidad es comunicar ideas, sentimientos o defender derechos sin herir o perjudicar, actuando sin ansiedad ni rabia.

- **Habilidades sociales** son conductas o actitudes que tiene una persona cuando se relaciona con su entorno, una persona con buenas habilidades sociales realiza sus funciones más eficazmente. Ejemplos, empatía, flexibilidad, escucha activa, optimismo y autoconfianza... Las



habilidades sociales se aprenden, es necesario practicarlas continuamente. El entrenamiento en habilidades sociales perfecciona y amplía tus aptitudes y competencias sociales y profesionales.

Toma nota

La habilidad que tenemos las personas para comunicarnos (ya sea verbalmente, por escrito o mediante señas o dibujos) es importante para desarrollarnos en un entorno social

- **Habilidades profesionales** se adquieren y mejoran con el tiempo, te hacen destacar como profesional. Ejemplo, trabajo en equipo, negociación, control del estrés, innovación y creatividad, toma de decisiones, iniciativa...

Toma nota

Daniel Goleman, en su libro Inteligencia emocional, dice que el éxito personal y profesional proviene, en un 80 %, de la inteligencia emocional (suma de habilidades personales e intra-personales), y el 20% hace referencia al cociente intelectual (competencias técnicas).

DIFERENCIAS ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS	
Habilidades blandas (sociales o de comportamiento, soft skills)	Son destrezas subjetivas, aptitudes personales y competencias sociales que permiten a las personas integrarse con éxito en los ambientes laborales, se adquieren mediante el entrenamiento, son fundamentales en la vida diaria pero difícil de medir. Ejemplos, colaboración, trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, empatía, persuasión, gestión del tiempo, responsabilidad, iniciativa, cooperación, adaptabilidad...
Habilidades duras (funcionales, hard skills)	Se adquieren de manera lógica y sistemática, se pueden medir y evaluar. Son las necesarias para desarrollar el trabajo y adquiridas a través de la formación y experiencia profesional. Ejemplos: conducir un coche, saber idiomas, manejar maquinaria...

Un estudio de LinkedIn, establece que la mayoría de los directivos de las empresas consideran que las *soft skills* son más importantes que las *hard skills*.

A. Definición de la comunicación

a. Concepto

Al aproximarnos al concepto de “comunicación”, podemos atender a las siguientes aproximaciones teóricas:

- **Aristóteles** establece que la comunicación es un proceso en el cual se utilizan todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender.
- **Kurt Lewin** define el proceso de la comunicación como un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y este a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo.
- **Hervás** (1998) define la comunicación como “el proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra/s, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos”.

Teniendo presente lo anterior, se puede afirmar que la **comunicación** es el proceso por el que una persona se relaciona con otra a través de un mensaje, esperando del receptor una respuesta. Es decir, es el intercambio de información entre emisor y receptor, en un entorno determinado y con un código específico.

b. Finalidad

La finalidad de la comunicación es que el receptor entienda el mensaje del emisor, en los términos en que este lo ha transmitirlo.

Sabías que

Para llevar a buen término la comunicación, debemos saber que no solo se nos juzga por nuestras palabras y argumentos, sino que existen una serie de habilidades sociales, pautas de comportamiento y protocolo que nos harán tener mayor o menor éxito en la comunicación.

Toma nota

En la comunicación además de intervenir todos los elementos explicados anteriormente también depende de más factores, por ejemplo, el tipo de relación que exista entre el emisor y el receptor, y el interés que haya de ambas partes en los temas a tratar.

c. Tipos de comunicación

Los tipos de comunicación son los resumidos en la siguiente tabla:

Tipos de comunicación	
Según el lenguaje utilizado	<p>Comunicación verbal: el método de codificación del mensaje es la palabra. Dependiendo del número de participantes, puede ser singular, dual o plural.</p> <p>Comunicación escrita: se utiliza la escritura como medio de comunicación</p> <p>Comunicación no verbal: la información se transmite a través de gestos, movimientos corporales, sonidos...</p>
Según el público al que va destinada	<p>Comunicación intrapersonal: el emisor y el receptor son la misma persona, es decir, es alguien hablando consigo mismo.</p> <p>Comunicación interpersonal: es una conversación directa entre dos personas que se intercambian un mensaje. El emisor envía un mensaje y el receptor genera una respuesta.</p> <p>Comunicación grupal: el emisor envía un mensaje a un grupo de personas. Los receptores tienen la posibilidad de generar y comunicar una respuesta</p>

Según el objetivo del mensaje	<p>Comunicación expresiva: el emisor trata de expresarse para producir una reacción en el receptor.</p> <p>Comunicación funcional: trata de influir en la conducta del receptor, buscando una reacción a la información transmitida.</p> <p>Comunicación impersonal: se dirige a todo un grupo de personas sin que sea posible recibir respuesta de los receptores.</p> <p>Comunicación retroalimentaria: el emisor busca una respuesta del receptor. Se intenta que el receptor actúe y enriquezca el mensaje recibido.</p>
-------------------------------	--

d. Conceptos relacionados

Otros conceptos relacionados con la comunicación que conviene saber son los siguientes:

- La **kinésica** o **lenguaje corporal** es la ciencia que estudia el significado de los movimientos, gestos corporales, las posturas y las maneras.
- La **comunicación paralingüística** estudia los asuntos relacionados con la construcción del lenguaje humano, entre ellos los signos orales, auditivos, táctiles o visuales, ejemplo el llanto, la risa, el bostezo, el tono de voz, la vocalización, la entonación en el discurso, el ritmo.
- La **proxémica** estudia la distancia que separa a dos personas cuando están interactuando. Esta distancia entre dos personas nos revela la afinidad que tienen entre sí.
- La **distancia íntima** es aquella que reservamos para personas de confianza, la separación es de menos de cincuenta centímetros.
- La **distancia personal** es la que empleamos para hablar con nuestros conocidos, nos separamos de ellos entre 50 centímetros y un metro.
- La **distancia social** comprende de uno a tres metros.
- La **distancia pública** empieza a partir de poco más de tres metros, sin límites.



Más información sobre las proxemias

- La **cronémica** es la valoración e importancia que se hace del tiempo. Es el valor cultural de conceptos como puntualidad, impuntualidad, prontitud, tardanza, ahora.



e. Fases

Para que pueda darse la comunicación, debe atravesar las siguientes fases:

Fases de la comunicación	
Configuración de la idea	El emisor siente la necesidad de transmitir una idea
Codificación	El emisor elabora el mensaje y lo codifica en un código determinado
Emisión	El emisor elige un canal de comunicación sin interferencias para emitir su mensaje
Recepción	El receptor recibe el mensaje
Decodificación	El receptor interpreta el mensaje para comprenderlo
Retroalimentación	El receptor transmite mediante el feedback una respuesta verbal o no verbal al emisor