

RESPUESTAS

E.- preguntas del examen de Extremadura en 2006

1.- ¿Qué es la asertividad?: se respondió con la definición expuesta en el documento nº1, página 3, del material entregado en clase.

2.- ¿En qué consiste la técnica de asertividad del "disco rayado"?

Profundizando en el tema de la asertividad la encuadraríamos dentro de las situaciones en las que hay que decir "no". Se produce en casos en los que el jefe toma una decisión negativa o cuando alguien rechaza una propuesta (negación repetida). El otro puede ponerse pesado y nosotros, para ser eficaces, insistimos en lo dicho ("de acuerdo, lo sé, lo he entendido, lo comprendo pero NO"). Nos aferramos a lo que hemos manifestado al principio.

Nada de lo que diga su interlocutor podrá con usted, que seguirá diciendo lo anteriormente manifestado, con voz tranquila. Al final, seguramente, el otro nos dejará en paz pero habremos conseguido no provocar ninguna reacción airada en él.

Ampliamos el tema describiendo otra estrategia, la del edredón

¿Como responder a una crítica inoportuna? Utilizaría la estrategia del edredón: respondiendo "es posible", "bien, es tu manera de ver" o "esa es también una opinión respetable". Todo esto se coloca en el polo extremo de la situación llamada "recibir críticas".

Si se expone un hecho que es innegable se respondería "exacto" o "así es".

Con todas estas expresiones ni caigo en la ironía ni genero otras situaciones de conflicto (más aún si el otro está deseando que perdamos los papeles).

F.- La mejora de la convivencia en los centros. Estaríamos pensando en la situación "emitir críticas".

Usaríamos la estrategia D.E.S.C.

Sus pasos son:

- Descripción del hecho fuente del problema, de forma precisa, con pruebas si cabe pero en ningún momento se debe descalificar al alumno.
- Expresar el sentimiento que me produce, que produce a otros o las consecuencias negativas de ese hecho.
- Emitir una solución precisa, concreta en tiempo y lugar. Es posible que el otro presente una solución distinta. Hay que escucharle en ese caso porque puede ser interesante.
- Consecuencias positivas de la solución adoptada (vendérselas).

2.- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A.- Caso Agustín. Una persona con inteligencia emocional es alguien que se distingue no sólo por su inteligencia entendida en el sentido clásico sino también porque utiliza una serie de habilidades en su relación con los demás.

Esas habilidades o principales rasgos son:

- autocontrol
- optimismo y entusiasmo
- capacidad de escucha
- capacidad de persuasión y de comunicación (asertivo)
- sensibilidad ante los problemas de los demás (empatía)

B.- Rasgos que se pueden contagiar más fácilmente:

- ENTUSIASMO.- Exaltación de ánimo por algo que le cautiva a una persona; adhesión fervorosa a una causa o empeño. Se dice que, proviniendo del griego, también significaría la plenitud, la felicidad en ti. Pero ese ánimo, posiblemente, no lo capto siempre en el trabajo sino que es una manera de ser que va conmigo a cualquier lugar. Si el puesto de trabajo me facilita mi demostración de entusiasmo, bien venido sea.

- CAPACIDAD DE ESCUCHA.- La respuesta se encuentra en el documento nº1, página 4, del material entregado en clase.

3.- LIDERAZGO

1.- Sinergia: el resultado del trabajo de varias mentes es mejor que el de una solo pero en los equipos de trabajo que cumplen todas las condiciones son los que provocan esta nueva energía. Se da sólo cuando compartimos metas, optimismo, ideas. (Completar la explicación con el gráfico sobre equipos de trabajo).

2.- En principio debe generarla el jefe o el coordinador, según el contexto. Eso no quita que en los equipos de alto rendimiento esa energía sea proporcionada por todos o algunos de los miembros del equipo, cada vez que se empieza a trabajar.

¿Cómo?: utilizando continuamente el agradecimiento y la recompensa, elementos que se manifiestan a través de las capacidades de persuasión y comunicación que deben acompañar a un jefe líder.

3.- La expresión "se suman talentos, se combinan especialidades" y su relación con la estrategia "gestión del conocimiento"

Nonaka y Takeuchi propusieron en 1995 las bases para la gestión del conocimiento en las organizaciones, distinguiendo dos tipos de conocimiento. El tácito y el explícito. El tácito es el conocimiento personal, basado normalmente en la experiencia, el cual es difícil de comunicar. El vendedor conoce su mercado, sus clientes y la manera de tratarlos con éxito, es su experiencia.

El conocimiento explícito es el expresado mediante documentos, esquemas, explicaciones bajo cualquier soporte, transfiriéndose a otras personas dentro o fuera de la organización. Imaginemos lo que sucede cuando una persona abandona la organización y ésta no ha sabido gestionar adecuadamente ni el conocimiento tácito de ese profesional ni el explícito. La gestión del conocimiento debe ser una de las herramientas básicas de la gestión de la innovación y una forma de potenciar la aparición de nuevos conocimientos que empujen a la organización hacia una mejor situación. Precisamente el trabajo en equipo es uno de los elementos que atraen y expanden el conocimiento de cada profesional, se combina, se suma y se van creando nuevos conocimientos, mejores formas de gestionar, mejores soluciones a los problemas, etc. (Respuesta basada en el libro "Gestión de la innovación empresarial" de Juan Vicente García- Cinco Días).

4.- Ante el comentario de ese trabajador, al líder poseedor del perfil que conocemos le correspondería llamarlo y pedirle que, por favor, amplíe su explicación y manifieste su opinión. Estamos orientándonos hacia la situación asertiva de "recibir críticas". Terminaría pidiéndole que de ahora en adelante sería bueno que cualquier aportación la hiciera directamente a él.. Estaría encantado de escucharle porque él es parte de la empresa y su participación en ella tiene que ser un hecho. Esta también es una forma más de gestionar el conocimiento de los empleados.

B.- El jefe del hotel del cinco estrellas. Según el enfoque de Owens sería autoritario y según la rejilla administrativa de Blake y Mouton sería un "líder" tradicional.

C.- Preguntad el examen de Madrid en el 2000

1.- **Madurez profesional.** Según la teoría del liderazgo situacional de Blanchard, es el nivel de desarrollo en el que se encuentra un trabajador en relación con su competencia y su dedicación o interés para realizar una tarea. Los elementos básicos de esa madurez o nivel de desarrollo son la competencia (poder hacer una tarea) y el interés (querer hacer, factor motivacional).

2.- **El estilo más adecuado.** Las personas que se encuentran en el nivel más alto de madurez o de desarrollo son muy competentes y demuestran mucho interés al realizar su trabajo. Eso demuestra, además, una gran confianza en sí mismos. Por eso, el estilo de dirección más adecuado es la delegación. En ese nivel los dirigentes ejercen un comportamiento bajo, tanto directivo como de apoyo. Los profesionales afrontan por sí mismos las funciones necesarias y así lo hacen con los demás miembros del grupo. La toma de decisiones y la responsabilidad la tienen los empleados, en primera instancia. En este caso el liderazgo se debe centrar en comunicar o recordar la visión de la empresa, en inspirar unos valores y en escuchar a los profesionales.

(Para una mayor ampliación de la teoría del liderazgo situacional se recomienda detenerse en la respuesta que viene a continuación)

D.- Pregunta del examen de la Comunidad Valenciana en 2001

Según la teoría de Hersey y Blanchard indicar los niveles de madurez profesional y los estilos directivos adecuados a cada uno de ellos:

Nivel de desarrollo (o madurez)	Estilo de liderazgo adecuado
D1 Poca competencia y mucho interés	S1 Dirigir (estructurar, controlar y supervisar)
D2 Alguna competencia y poco interés	S2 Instruir (orientar y ayudar)
D3 Mucha competencia e interés variable	S3 Apoyar (elogiar, escuchar y dar facilidades)
D4 Mucha competencia y mucho interés	S4 Delegar (traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas)

4.- EQUIPOS DE TRABAJO

A.- Pregunta del examen de la Comunidad de Madrid en 2010

Las fases de una reunión pueden ser respondidas mediante un resumen sacado del tema "Etapas para el desarrollo de una reunión eficaz" (inicio, desarrollo y cierre).

B.- En la película "El método"

1.- Los siete protagonistas no forman grupo. La meta es competir entre ellos por el puesto. Si han iniciado alguna acción conjunta es sólo porque la entidad que selecciona al profesional ha dado la instrucción en ese sentido.

2.- Para que exista un grupo deberían darse por lo menos estos requisitos:

- perseguir un objetivo común
- participar todos asumiendo cada uno alguna responsabilidad en las acciones
- crear unas relaciones de interdependencia
- tener cierta conciencia de pertenencia al grupo

C.- Ante la situación difícil emplearía con mucha fuerza el feedback, de la siguiente manera: resumiría la postura de un subgrupo y alabaría su aportación luego resumiría la aportación del otro subgrupo y también alabaría su aportación. Diría a continuación que los dos tienen interés en el logro del objetivo pero, por favor, ese objetivo debe lograrse sumando lo mejor de todos y "vamos a por ello". Cambiando de tono de voz y con aire más tranquilo plantearía el siguiente paso para seguir con las aportaciones y utilizaría como nunca la capacidad de escucha, a través de todas sus manifestaciones.

D.- Ante la pregunta del examen de Castilla-León en 2006

1.- la preparación: los objetivos, que se convertirán en puntos del orden del día (puede haber un solo objetivo), preparar la documentación, pensar en el nº de asistentes para adecuar el local al efecto, prever la duración, pensar cómo romper el hielo cuando empieza la reunión.

2.- La secuencia de la reunión. Tiene que haber:

- Un inicio (romper el hielo, repaso a los puntos del orden del día, decir el tiempo previsible de duración y demás reglas del juego).
- Desarrollo: coordinar adecuadamente, repartiendo bien el tiempo y procurando la participación de todos, empleo continuo de la capacidad de escucha, hacer frente adecuadamente a las situaciones difíciles.
- Cierre: repasar los puntos del orden del día vistos, decisiones tomadas en torno a esos puntos, despedir al personal agradeciéndole (se supone que finaliza a la hora anunciada al inicio de la reunión). Pueden elaborarse actas, si así está previsto.

E.- Algunas diferencias entre grupo y equipo de trabajo. Tenemos, por ejemplo, en tomo a la meta, la sinergia, la responsabilidad y las habilidades sociales.

Grupos de trabajo	Meta	Equipos de trabajo
Básicamente compartir informac.	Meta	Compromiso colectivo
Neutral (con frecuencia ausente)	Sinergia	Positiva
Individual	Responsabilidad	Individual
Pueden salir a flote o no	Habilidades	Salen a flote y son complementarias

5.- NEGOCIACIÓN

A.- Semejanza entre las estrategias de Goleman y las 4 situaciones comúnmente conocidas. La primera coincide con ganar/ganar y la segunda coincide con yo gano/tú pierdes.

B.- Las señales en un proceso de negociación. Respuesta a la pregunta del examen de Madrid 2008 (basándonos en el libro "Gestión de los Recursos Humanos" para PYME. INEM)

Algunos especialistas establecen en el proceso de negociación 8 etapas, independientemente del tema que se negocie, la persona que lo lleva a cabo o el lugar en que se efectúe.

El proceso se desarrolló en 1972-74 como un elemento de ayuda para utilizarse en los cursos para mejorar las habilidades negociadoras de los ejecutivos de las relaciones industriales. Posteriormente, en 1975, se aplicó al entrenamiento de ejecutivos comerciales. Existen otras versiones de 4, 5 o 6 etapas.

Etapas de un proceso de negociación.

- Preparación
- Discusión: las discusiones estarán marcadas por el comportamiento de ambas partes, incluyendo el establecimiento de posiciones, crítica de las posiciones de la otra parte, resúmenes de lo dicho, preguntas y respuestas, pudiendo ser éstas tanto constructivas como destructivas (quizá provenientes sobre todo de la otra parte).
- Las señales: son cambios de actitud de un negociador, manifestadas a través de un lenguaje que indica la disponibilidad para modificar su posición. Las señales permiten al negociador moverse hacia una posición de apertura, sin que se interprete como una rendición. Lo imposible se hace difícil, lo que nunca se ha hecho se vuelve "no es normal hacerlo", lo contrario a las políticas de empresa cambia a "sin precedente". Todos tenemos facilidad para hacer señales, el problema está en que muchos negociadores no las perciben porque no escuchan.
- Propuestas: lo único que puede negociarse son las propuestas. No se negocia una discusión, una creencia, una opinión o un prejuicio, una esperanza. Las propuestas se presentan mejor utilizando un lenguaje en modo condicional, al igual que en la fase del regateo. "Si usted me entrega la mercancía hoy podría considerar pagarle al contado".
- Paquetes: es mejor negociar paquetes. Rara vez se tiene una sola propuesta sobre la mesa. Dentro de las propuestas planteadas, algunas partes son contradictorias y otras se repiten. Si agrupamos aquellas partes de las propuestas que podemos aceptar con aquellas que nos interesan nos dirigiremos inmediatamente al regateo.
- El regateo: en el regateo de posiciones tratamos de obtener algo que valoramos en gran medida a cambio de otra cosa que valoramos menos. En el regateo de posiciones es conveniente utilizar un lenguaje condicional, donde expresaríamos nuestras preferencias y si es aceptada nuestra condición podríamos comprometernos a hacer algo por ellos.
- Cierre: es la etapa en que se decide aceptar.
- El acuerdo: seamos cuidadosos al plasmar por escrito lo acordado, de no ser así podrá verse amenazada la confianza y dañadas las relaciones.

Las señales suelen darse en la tercera fase. Si habláramos del modelo abreviado de 4 fases éstas aparecerían en la fase de discusiones.

En relación con las otras preguntas:

. Ante los bloqueos lo suyo sería no tenerlos pero si surgen hay que:

- aumentar los temas a negociar
- recurrir a preguntas abiertas para romper el bloqueo.
- negociar acerca del proceso (no acerca de la sustancia) por ejemplo: el lugar, una agenda, etc.

. Las cuatro etapas fundamentales del modelo abreviado son:

- preparación
- discusiones
- propuestas
- regateo

. Se debe utilizar el regateo en condicional porque nos protege en caso de que la propuesta sea rechazada. Así evitamos que nos encajonem y, si no se acepta, la otra parte tampoco se beneficia de ella.

C.- El estilo de negociación asertivo

El negociador asertivo defiende sus propuestas, objetivos o derechos pero sin agredir a los otros negociadores. Si presenta sus demandas de forma asertiva provocará dos efectos positivos en los demás: notarán que él ha captado bien las demandas de los demás (ha empleado la capacidad de escucha), y al exponer sus mensajes no impone con agresividad. Expresa sus necesidades con firmeza pero siempre respetando al resto. Prácticamente pone en juego las habilidades de un profesional con inteligencia emocional.

Ampliación del asunto para encuadrar mejor la respuesta

Tratando de clasificar las personalidades de los negociadores podemos hablar de:

- Autoritario: pretende defender lo suyo sin importarle los demás, saca a relucir sus dosis de agresividad.
- Desconfiado: cree que todo lo que le exponen los otros está plagado de trampas. Eso hace que las decisiones se retrasen.
- Confiado: en exceso, puede que al fiarse de todo renuncie a aspectos esenciales del asunto a negociar.
- Conciliador: con el buen empleo del diálogo trata de que se cumpla la fórmula de ganar/ganar, o sea, de que todos ganen.
- Asertivo: lo que hemos descrito antes.

