

Coaching en PYMEs

David Palomar Delgado ¹

¹ University Carlos III – Calle Madrid, 126, 28903 Getafe, Madrid, Spain
dpalomar@inf.uc3m.es

Resumen: La motivación y el liderazgo de equipos de trabajo son elementos a tener en cuenta en las organizaciones modernas. A lo largo de los últimos años se han puesto en marcha numerosos modelos, desarrollado teorías y evaluado estrategias. En este capítulo se presentan las bases sobre las que se asientan estas estrategias y como se aplican en el sector de las TIC. El liderazgo tiene que ser a título individual y a nivel de grupo. Se define lo que es el coaching y se analiza sus diferencias con respecto al mentoring. Definimos el mentoring como un proceso de orientación, guía, ayuda y aprendizaje de carácter individual que es realizado por una persona experimentada, que se caracteriza por estar bien planificada a medio y largo plazo, ser confidencial y estar dirigido a un tutelado para que desarrolle y/o inhiba determinadas competencias de manera que favorezca su crecimiento personal y profesional y mejora del desempeño actual y futuro. La gran diferencia con el coaching es que en el mentoring se lo desarrolla una persona con más experiencia en las tareas a impulsar que el tutelado y sirve de guía, aplicando las mejoras formas de hacer las cosas, siempre desde el punto de vista del mentor claro está.

Palabras clave: Coaching; Mentoring

Abstract. Motivation and team leadership are elements to be taken into account in modern organizations. Over the last few years, numerous models have been implemented, theories developed, and strategies evaluated. This chapter presents the bases on which these strategies are based and how they are applied in the ICT sector. Leadership has to be individual and group level. Coaching is defined and its differences from mentoring are analysed. We define mentoring as a process of orientation, guidance, help and learning of an individual character, carried out by an experienced person, which is characterized by being well planned in the medium and long term, being confidential and being directed to a tutelage to develop and/or inhibit certain competences in a way that favours their personal and professional growth and improvement of current and future performance. The great difference with coaching is that in mentoring is developed by a person with more experience in the tasks to be promoted than the mentored and serves as a guide, applying the best ways of doing things, always from the point of view of the mentor is clear.

Keywords: Coaching; Mentoring

Motivación y Liderazgo de Equipos de Trabajo

1.1 La motivación en el entorno laboral

Teoría tan conocida como denostada, Abraham Maslow (1.908 – 1.970) fue el más destacado teórico y organizador de la psicología humanista. Comenzó como psicólogo animal experimentalista, y acabó centrando su atención en la cuestión de la creatividad en las artes y las ciencias. Estudiando personas creativas, llegó a la conclusión de que éstas actuaban sobre la base de necesidades que en la mayor parte de los humanos se encuentran adormecidas y no se ven realizadas. Denominó a estas personas “auto realizadores” porque hacían real (llevaban a la práctica) sus poderes creativos humanos, en contraste con la mayor parte de las personas, que trabajaban sólo para satisfacer sus necesidades animales de alimentación, cobijo y seguridad. Maslow concluía que los genios creativos no eran seres humanos peculiares; todos poseemos talentos creativos latentes que podrían realizarse si no fuera por las inhibiciones sociales que nos son impuestas, lo que Gustavo Bertolotto llama con acierto “educastración”. El apelativo de humanista viene porque, al igual que los clásicos griegos, creían que “los valores para guiar la acción humana deben encontrarse dentro de la naturaleza de lo humano y en la propia realidad natural”, en contraposición a la psicología conductista, que trataban a los seres humanos como si fueran cosas, robots programados, sin apreciar su subjetividad, conciencia y libre albedrío.

Según Maslow el hombre busca, a lo largo de toda su vida, nuevas satisfacciones para sus necesidades no satisfechas, es decir, que nuestro comportamiento estaría guiado por la satisfacción de las necesidades que caracterizan a todo ser humano, y que son indistintas, biológicas y fundamentales, por lo que –según él- la aplicación de su teoría es universal, trascendiendo a lugares y tiempos [1-5].

Distingue cinco grupos de necesidades:

1. **FISIOLÓGICAS** que aspiran a garantizar la supervivencia, el alojamiento y el abrigo. Estudios recientes asignan estas funciones al hipotálamo, nuestro cerebro más jurásico, situado debajo del tálamo y encima de la hipófisis, conectado al encéfalo y a la médula espinal, actúa de nexo entre el sistema endocrino y el sistema nervioso. Controla el impulso sexual y, por tanto, la reproducción. Controla la sed y el impulso de buscar agua. Controla la regulación de la temperatura interna del organismo, haciendo de termostato y obligándonos a vestirnos más o menos según necesidad. Controla el hambre, en función –al parecer- del nivel de azúcar en la sangre, a más nivel, menos hambre y viceversa. Control de la agresividad, como respuesta a una amenaza o sentirse vulnerable. Y por último en su área dorsal, el placer. Luego podemos concluir que regula los instintos básicos.
2. **SEGURIDAD**, de protección contra cualquier amenaza o peligro, ya sea poniéndonos a cubierto con una quietud bloqueada, o a través de una huida. En caso de no tener la oportunidad de huida, o percibir la amenaza como un reto, mediante la agresividad.

3. **SOCIALES** o de pertenencia. Pertenecer a un grupo social, tener amigos, estar en disposición de recibir afecto de los demás, notarse apoyado por la tribu referente.
4. **RECONOCIMIENTO Y O LIDERAZGO**. Necesidad de estima, de ser apreciado y respetado por los otros, en nuestras relaciones con los demás, en el sentido de ellos hacia mí. Dentro de estas mismas relaciones cuando es desde mí hacia ellos, sería liderazgo. Por último en la relación que mantengo conmigo mismo, también sería liderazgo, es decir, sentir la satisfacción de ser dueño de mis actos.
5. **AUTOREALIZACIÓN**, “de ser cada vez más uno mismo, de ser todo aquello que es capaz de ser”, en palabras del propio Maslow. La autorrealización puede materializarse de forma diferente según los individuos; para unos, por ejemplo, a través de su éxito profesional, para otros como padre o madre de familia, para otros, a través de actividades caritativas. En cualquier caso, subyace la actividad creativa fuera del ego, ya que de existir, nos lleva a la segunda, tercera y/o cuarta necesidad. Es decir, la creatividad como trascendencia a nosotros mismos, sin nosotros. Así por ejemplo, pensar en el éxito profesional, imaginándonos a nosotros mismos dando una conferencia multitudinaria, alimentaría más nuestra necesidad de pertenencia y reconocimiento, que de autorrealización.

Cada una de las necesidades descritas tienen características sobre las que merece la pena reflexionar. La primera característica destacable es, que una necesidad no nace, hasta que la anterior no se satisface; esto que en sentido estricto no es totalmente cierto, si nos permite una regla nemotécnica de recordatorio, que aplicada a nivel práctico, se entendería como que un individuo no sentiría la necesidad de pertenencia, hasta que la de seguridad, no empieza -al menos- a satisfacerse plenamente. Y la de seguridad no nacería hasta que las fisiológicas, no empiezan -al menos- a satisfacerse plenamente. Y así sucesivamente.

La segunda característica es que las dos primeras, una vez satisfechas, no siguen creciendo. Es decir, tengo hambre y una vez saciada, no tengo más hambre. Bien es cierto que al cabo de un tiempo vuelvo a sentir la necesidad, pero nuevamente saciada, se agota. Nótese que esto ocurre sólo con las fisiológicas y las de seguridad.

La tercera característica es que la tercera y cuarta, nunca se satisfacen del todo. Lo que quiere decir que nuestra sed de pertenencia no se agota al sentirnos integrados en un grupo social, si no que tenemos la tendencia a pertenecer a más de un grupo social, sin satisfacción permanente. Podemos por ejemplo pertenecer (y sentirnos satisfechos) a nuestra familia, pero esto no obsta para pertenecer a un grupo de amigos (y sentirnos satisfechos) lo que no implica que podamos pertenecer al grupo “socios del Real Madrid” (y sentirnos satisfechos) además de pertenecer al grupo de personas que tienen tarjeta Visa, al grupo de “antiguos alumnos de ...” y así sucesivamente. Diríamos que la satisfacción de la tercera es por tanto asintótica, tiende su gráfica a tumbarse, pero nunca del todo. La gráfica tendría como eje de abscisas el tiempo y como eje de ordenadas la intensidad con la que sentimos la necesidad.

Desafortunadamente para Maslow, la mayoría de los humanos se encuentran enzarzados en satisfacer las dos primeras, siguiendo su instinto animal y la tercera siguiendo su instinto social.

La cuarta, directamente no se tumba, ni tan siquiera tiene la tendencia. Esto quiere decir que nuestra sed de reconocimiento o liderazgo no se ve saciada nunca. A más reconocimiento más sed. Esta necesidad es especialmente perversa, por su propia naturaleza, obsérvese que hemos comentado que cuanto más se nos da, más necesitamos de ella. De hecho, conozco a un buen número de personas, ejecutivos, directivos, gerentes, profesionales independientes, hombres y mujeres, que siendo técnicos excelentes en sus respectivas áreas, son en mayor o menor medida sensibles a la borrachera que les produce el reconocimiento. Se transforma en conductas vanidosas, orgullosas si no en una despreciable soberbia.

Hemos dicho al principio de los comentarios sobre Maslow, teoría denostada. Si. La teoría es muy ingeniosa, de hecho, concilia la existencia de necesidades idénticas para todos y de fuentes de motivación diferentes para cada uno, en función de su situación personal. Pero no basta que sea ingeniosa. Las numerosas investigaciones efectuadas en los años setenta han demostrado que no bastan las cinco necesidades para cubrir las fuentes de motivación laboral. Tampoco nadie ha demostrado la correlación negativa que implica el modelo entre la fuerza de una necesidad y su satisfacción; para terminar, nadie ha confirmado la existencia de una estructura jerarquizada. Bien.

Haciendo justicia, Maslow fue el primero en proponer un análisis de resortes para la motivación. Y aún siendo simplista –acepto– su aplicación resulta sencilla y sus resultados extraordinarios. Quizás no sea suficiente, pero para empezar a practicar, es incuestionable a mi juicio.

Alderfer limita a tres las necesidades, a saber:

1. **existencia** (conjunto de necesidades materiales, incluida la seguridad)
2. **relaciones** (conjunto de necesidades sociales, con personas importantes para uno mismo)
- y
3. **growth** (que podríamos traducir como necesidad de desarrollo de las competencias que se poseen).

Alderfer no las organiza jerárquicamente, sino que están alineadas desde lo más concreto a lo más abstracto, pudiendo perfectamente estar activas simultáneamente, no siendo necesario satisfacer una, para que otra pase a ser motivadora. Decir aquí, que Maslow tampoco las trata como independientes, y que para él también pueden coexistir simultáneamente, la jerarquía la propone en la intensidad distinta con las que se viven.

Murray propone una visión nueva. **Las necesidades se adquieren, no son innatas**, en el sentido de que se activan mediante los contactos con el medio externo, caracterizándose cada individuo por un perfil de necesidades, que les es propio. Detectó veinte, de las que cuatro son claves. Estas cuatro son las que **McClelland** tomó para desarrollar su propia teoría:

1. necesidad de triunfo (de asumir riesgos, entendidos como retos, de asumir responsabilidades),
2. necesidad de afiliación (aceptación por parte de los miembros de un grupo, que nos otorga seguridad),
3. necesidad de autonomía y
4. necesidad de poder.

1.1.1 La teoría de McGregor

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores, y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento.

Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas **Teoría X y Teoría Y**, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal. Es importante destacar dos suposiciones de gran interés teórico que se encuentran implícitas en la obra de McGregor:

- a) La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. Así pues, según McGregor, cuanto más altos sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, tanto más motivados estarán los trabajadores.
- b) Las necesidades incluidas en la jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles:
 - Las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.
 - El siguiente grupo de necesidades correspondería necesidades sociales, tales como la de participación, la aprobación y el afecto.
 - En la cúspide de la pirámide, se encontrarían las necesidades psicológicas personales, tales como la de autonomía, realización personal, autorrespeto. etc.

Dado que las necesidades que tienen mayor importancia para las personas son las sociales y las psicológicas personales, todos aquellos sistemas organizacionales que se basen en la satisfacción de las necesidades primarias estarán condenados al conflicto y al fracaso.

En la teoría de McGregor, por tanto, no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo, sí es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores.

1.1.2 La teoría Z

La teoría Y fue desarrollada posteriormente por otros autores, Morse y Lorsch (1978), que la modificaron y denominaron su resultado “Teoría de la Contingencia”. Según este modelo, las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Esto es debido a que una necesidad central e importantísima es lograr, en el propio trabajo, un sentido de competencia.

Este estímulo del sentido de competencia, activo en todos los seres humanos, puede ser satisfecho de diferente modo por cada persona, de acuerdo con la forma en que esta necesidad se relacione con la intensidad de otras, tales como el deseo de poder, de independencia, de creatividad, de triunfo y de aceptación.

La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la adecuación entre las características del trabajo, las necesidades del sujeto, y la organización de la empresa.

Por otro lado, la sensación de competencia continúa siendo un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro nuevo y más alto.

Otra línea de evolución de la Teoría Y de McGregor han sido los trabajos de **Ouchi**, cuyos resultados han sido la formulación de su **Teoría Z** y la aplicación en occidente de los círculos de calidad.

Para Ouchi, las empresas occidentales tradicionales constituyen una adaptación natural a las condiciones de heterogeneidad e individualismo: por el contrario, él propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con su empresa les lleve a obtener su autoestima a través de los logros de la compañía.

Los círculos de calidad son un instrumento de las empresas que aplican la Teoría Z. Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas.

Una vez completado el análisis y formulada una solución, se presentan a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes. La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores de Herzberg. Los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil, llegan a comprender mejor a su empresa [6-10].

1.1.3 Las teorías de las expectativas

Las teorías de las expectativas parten, en general, del supuesto de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas. Sin embargo, aunque parte de este supuesto básico, luego tiene múltiples enfoques y contenidos. Por ello, a continuación, exponemos algunas de las teorías más relevantes dentro de este planteamiento.

1.1.4 Teoría de Vroom

Vroom (1964) parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado. La valencia es la atracción de una meta, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios.

Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

Por ejemplo, en ocasiones, unos determinados beneficios sociales concedidos por la empresa (coche, piso, vacaciones, etc.) no tienen el efecto motivador que se esperaba. La razón, según esta teoría, es que los trabajadores valoran poco dichos beneficios sociales; en suma, tienen una **valencia baja** para ellos. Por otro lado, las personas practicarán aquellas conductas que prevén les permitirán conseguir las metas con alta valencia para ellos.

De esta forma, si un trabajador desea una promoción (valencia alta), tenderá a actuar de la forma que estima adecuada para conseguirla:

- a) Si en la empresa existen unos criterios objetivos de promoción, uno de los cuales son los resultados de las evaluaciones del rendimiento. realizados anualmente, el trabajador se esforzará por mejorar en dichas evaluaciones.
- b) Si, por el contrario, en la empresa no existen unos criterios objetivos de promoción, y lo que los trabajadores saben, o suponen, es que en la organización se promociona «a dedo», según las simpatías del jefe, e independientemente de la cantidad y calidad del trabajo realizado, es fácil que el operario que desee promocionar se desentienda de obtener un buen rendimiento y fije sus esfuerzos en «llevar la cartera» al jefe para conseguir sus simpatías.
- c) Si la situación que se da en la empresa es la ausencia de posibilidades de promoción, el trabajador probablemente abandonará la organización para ingresar en otra donde poder conseguir la meta que desea, independientemente de las recompensas que le ofrezca su empresa actual.

1.1.5 Teoría de Lawler y Porter

Para Lawler y Porter (1967) la satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las recompensas que considera que debería obtener.

Su teoría representa la novedad de diferenciar las relaciones entre las recompensas **extrínsecas**, y las **intrínsecas** en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional:

- Las recompensas extrínsecas serían aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades de nivel inferior.
- Las recompensas intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Para estos autores, las recompensas intrínsecas y extrínsecas no están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, ya que la relación se ve modulada por las recompensas “consideradas justas” por el trabajador.

Esta variable se refiere al nivel o cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir por su rendimiento en el trabajo. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es la cantidad justa que merece por su trabajo.

De acuerdo con esta teoría, si la satisfacción depende, en parte, de las recompensas realmente recibidas por el trabajador y, en parte, del nivel de rendimiento alcanzado, es evidente que «es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés”.

En la revisión que Lawler y Porter (1968) hicieron de la formulación inicial de su teoría, plantean que la satisfacción derivada de determinadas recompensas afecta a la valencia de las mismas, la cual, según la teoría de las expectativas, es uno de los factores determinantes del esfuerzo y éste, a su vez, determina junto con otras variables, el nivel de rendimiento.

Por tanto, tomando en consideración estas relaciones indirectas, es posible que la satisfacción influya sobre el nivel de rendimiento. El modelo, así revisado, se transforma en circular, presentando dos proposiciones básicas:

- El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo. a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador.
- La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.

Es importante resaltar del planteamiento de Lawler y Porter la importancia de conceder su valor real a las «percepciones subjetivas de los trabajadores» en la determinación de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. En efecto, no es importante sólo lo que objetivamente sucede en la empresa (por ejemplo. salarios más altos que la media de los que se pagan en el sector), sino cómo perciben dicha situación los trabajadores (por ejemplo. la sensación de que sus salarios son bajos en comparación con el esfuerzo que desarrollan).

1.1.6 Teoría de March y Simon

El modelo de **March y Simon** también sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento. Para ellos, la motivación para producir surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, el cual desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendentes a resolver ese estado de insatisfacción. A partir de aquí, las proposiciones básicas del modelo son:

- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.
- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
- Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

Por tanto, de acuerdo con estas proposiciones, un estado de satisfacción o insatisfacción, presente o anticipado, puede determinar tanto mejoras como reducciones en el nivel de rendimiento.

Considerando la primera proposición, la correlación entre satisfacción y rendimiento será positiva siempre que a mayor rendimiento correspondan mayores o más valiosas recompensas. No obstante, esto no siempre es así, ya que como dicen March y Porter (1969): “los individuos juzgan, con frecuencia, las recompensas que reciben como no dependientes de su productividad, o como dependientes de variables que no tienen nada que ver con el rendimiento y, por tanto, que no están relacionadas o están negativamente relacionadas con el comportamiento productivo».

De nuevo se plantea aquí la importancia de las expectativas de los sujetos. Así, en uno de los ejemplos anteriores, si un trabajador percibe, independientemente de que su percepción se corresponda o no con la realidad, que la promoción (meta deseada) es independiente de su rendimiento en el puesto que ocupa actualmente, dejará de esforzarse por mejorarlo. De aquí, la importancia que tiene, en las empresas, que los procedimientos de gestión de recursos humanos especifiquen los criterios objetivos en que se apoyará la consecución de las recompensas por parte de los trabajadores, y que dichos criterios sean aplicados y conocidos por todos los empleados.

Considerando la segunda y tercera proposiciones, parece lógico que cuanto mayor sea el nivel de rendimiento conseguido, mayor será el nivel de aspiración, lo cual determinará una reducción de la satisfacción.

Por tanto, en este caso, la relación entre satisfacción y nivel de rendimiento puede ser positiva, negativa o nula. Como lo resumen los propios autores, la alta satisfacción «per se» no constituye un buen pronóstico de una gran producción en un sentido causal.

Entre los aspectos más relevantes de las teorías de Lawler y Porter y March y Simon está la importancia de tomar en consideración las cogniciones del sujeto y, sobre todo, su descubrimiento de la existencia de relaciones circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

1.1.7 Teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los factores de Herzberg

En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral sobresale, por las alabanzas o por las críticas recibidas, la figura de Herzberg, autor que, sin ninguna duda, ejerce una influencia decisiva sobre los posteriores estudios del tema, ya sea a favor o en contra de sus postulados.

Herzberg (1968) resume su teoría de la forma siguiente: “Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción.”

Se deduce por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes. La expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos, en este caso están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas [11-15].

Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y las molestias que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas. Por ejemplo, el hambre, un impulso biológico básico, nos obliga a ganar dinero, en consecuencia el dinero se convierte en un impulso específico. El otro conjunto de necesidades se refiere a una característica exclusiva del hombre, la capacidad de realización y de experimentar, a través de ésta, una sensación de crecimiento psicológico. Los estímulos de las necesidades de crecimiento están constituidos por aquellas tareas que lo producen. En el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.

Por el contrario, los estímulos que inducen un comportamiento tendente a evitar las molestias están comprendidos en el entorno del puesto de trabajo.

Los factores de crecimiento o motivadores intrínsecos al trabajo son:

- la realización,
- el reconocimiento,
- el trabajo en sí mismo,
- la responsabilidad y
- el desarrollo o promoción.

Los factores de evitación del descontento-o factores higiénicos- **que son extrínsecos al trabajo** mismo incluyen:

- política y administración de la empresa,
- control,
- relaciones interpersonales,
- condiciones de trabajo,
- salario,

- status y
- seguridad.

Las conclusiones que se pueden obtener de las investigaciones posteriores sobre la teoría de Herzberg son:

- Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para una determinada persona y de insatisfacción para otra.
- La importancia que un determinado factor tiene como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo va a depender de variables tales como el nivel del puesto que ocupa el trabajador, su edad, formación, cultura, necesidades vitales, etc.
- Los aspectos que producen satisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que causan insatisfacción.
- Deben considerarse en cada caso las características socioeconómicas y culturales de los sujetos a la hora de analizar los aspectos satisfactorios e insatisfactorios, pues van a hacer que los factores motivadores e higienizantes sean ligeramente distintos, aunque siguiendo la misma línea general para cada empleado o grupo de empleados.
- En cada grupo de sujetos pueden variar los factores causantes de satisfacción e insatisfacción, aunque unos y otros siempre serán diferentes. Mientras que los intrínsecos tenderán a aumentar la satisfacción, los extrínsecos tenderán a prevenir la insatisfacción.
- En las empresas, por tanto, será preciso trabajar en dos direcciones: una la del enriquecimiento del trabajo, para aumentar la satisfacción; y otra sobre los factores extrínsecos, para evitar sentimientos de insatisfacción.

Herzberg, basándose en su modelo teórico, propone para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo un sistema que denomina enriquecimiento del trabajo (job enrichment). Consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para ello, los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, con el fin que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo.

1.2 Liderar para el grupo

Podemos decir que, en la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones. coexistiendo en las mismas grupos de muy distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico según distintos criterios (ver Figura):



Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

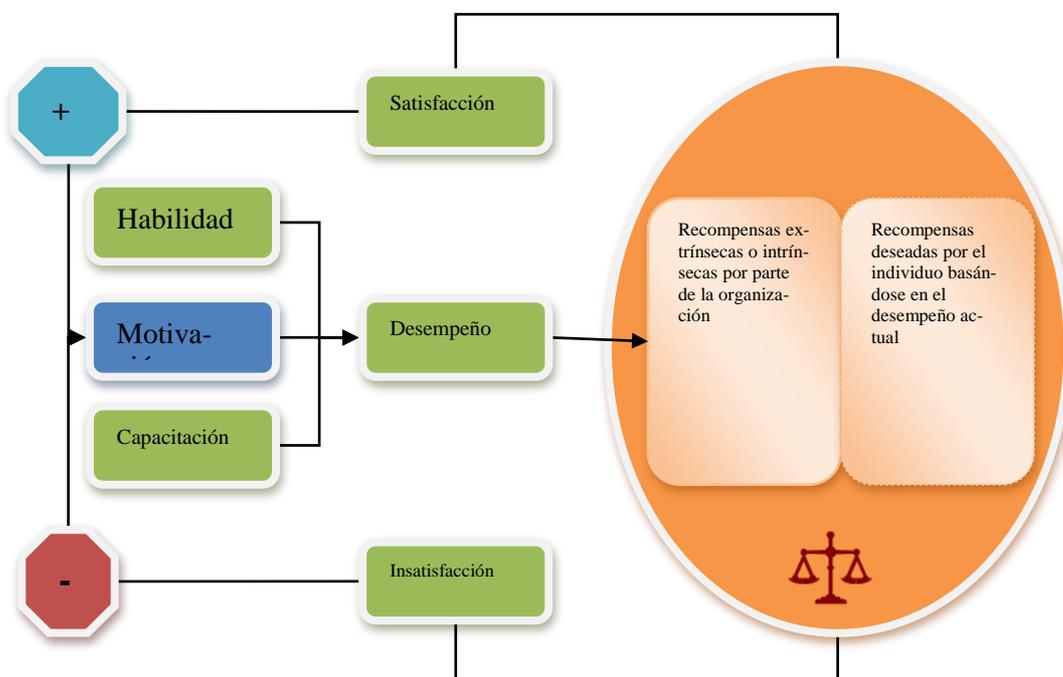
- **PARTICIPACION:** El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.
- **HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO:** Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar par lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.
- **MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES:** El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en publico, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.

- **ESPIRITU DE EQUIPO:** cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque está escrito o formalizado
- **COMUNICACIÓN:** Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.
- **NEGOCIACIÓN:** El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.
- **PRODUCCION DE SINERGIAS:** Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.
- **OBJETIVO/META:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

El "**Modelo Integrador de Motivación**" que presenta **Hodgetts y Altman**, combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.



La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte mas critica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.

En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante

- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas

Conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.

Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

- La cultura organizacional

El trabajo en equipo sino está incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

A continuación se presenta un esquema de los comportamientos del mando:

ESQUEMA DIRECTOR DE LOS COMPORTAMIENTOS DEL MANDO

1. **Definir con claridad los objetivos oportunos de la unidad.**
2. **Verificar que los colaboradores perciben que los objetivos son:**
 - **Motivadores.**
 - **Alcanzables.**
 - **Divisibles.**
 - **Relevantes.**
 - **Específicos.**
3. **Hacer participar a los colaboradores en cómo pueden contribuir a la consecución de los objetivos de la unidad.**
4. **Indagar qué recompensas serán satisfactorias para cada uno y las posibilidades de disponer de ellas.**
5. **Acordar con los colaboradores los niveles de rendimiento requeridos.**
6. **Proporcionar la ayuda necesaria (formación, apoyo personal, recursos adicionales).**
7. **Hacer el seguimiento de los procesos de trabajo.**
8. **Crear sistemas simples de medida (tiempo, cantidad, costes ...).**
9. **Prever incentivos frecuentes de escasa cuantía.**
10. **Reforzar los éxitos utilizando las recompensas valoradas por cada uno.**

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:

- es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas
- en general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero
- se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- el equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones
- debe sentir el compromiso de la organización con su accionar
- no hay un método único para lograr la motivación

- o solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

2 El líder de una PYME

2.1 Concepto de líder

Aunque a veces se confunde no es lo mismo “Mando” que “Líder”. Mientras en concepto de mando tiene connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. En muchos casos se le otorga un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo, difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo.

Son muchos los directivos que confunden el papel-I de líder con el papel de directivo (mánager). Aparentemente parece una discusión contemporánea sin embargo sus orígenes están en un artículo publicado por Abraham Zalenick en 1977. Su artículo desencadenó una gran controversia, que ha durado hasta hoy en día. Sostuvo que mientras los líderes eran más activos y creativos. Los mandos eran más reactivos y estaban focalizadas en dar respuesta a las ideas generadas. Durante la década de los ochenta y los noventa, son numerosos los autores que consideran que existen diferencias entre ambos conceptos.

Esta confusión terminológica es la que hace que nos planteemos que la principal característica de un “gestor de personas” es la combinación de las competencias propias del mando (directivo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder). En otras palabras, tal y como se indica en el siguiente cuadro, es alguien que sabrá combinar una serie de habilidades, conocimientos y actitudes tales como:

Dirigir	Liderar
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el “status quo” y las reglas establecidas	Cambia el “status quo”
“Problem-solvers”	“Problem-finders”
Rol fijado	Rol construido
Sabe utilizar la tecnología	Conocedor de las personas y potencia sus valores
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en sus recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
Controla y supervisa resultados	Forma y asesora a sus colaboradores (coach)
Aquí y ahora	Externo y futuro

El líder “nace” por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo_ etc.) siempre y cuando posea esas cualidades. Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan

entre los líderes de distintos grupos; estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). Así mismo, otros autores como Robbins (1979), señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición de líder.

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos. Ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo. La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente [16-20].

2.2 La comunicación y el líder

2.2.1 Elementos del proceso de comunicación

El Proceso de Comunicación requiere dos elementos: **EMISOR Y RECEPTOR**

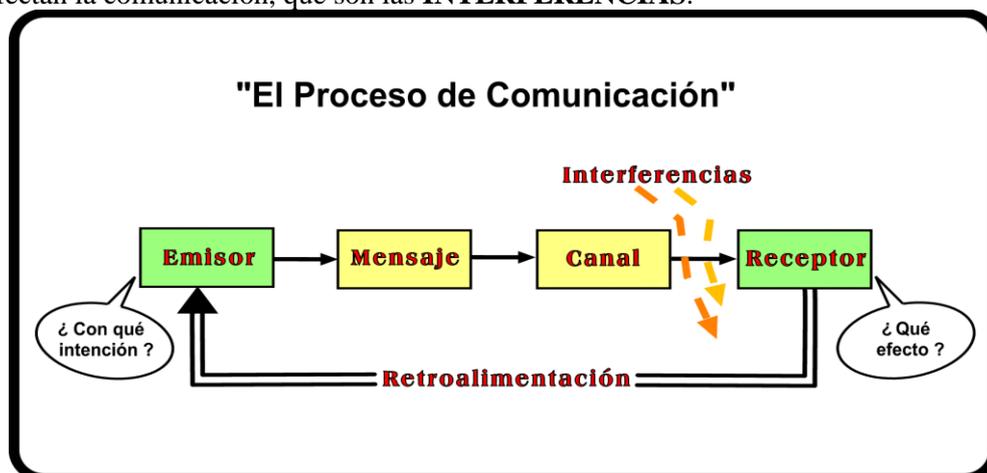
Tanto el emisor como el receptor incorporan al proceso comunicativo sus propias circunstancias, que podrán servir para facilitar o entorpecer la comunicación.

Las **creencias y expectativas** de cada uno van a condicionar las respectivas respuestas, pues en función de ellas hará "su interpretación" de la situación.

El **estado emocional** y las propias **habilidades de comunicación**, son los otros aspectos que condicionan la efectividad de la comunicación.

Pero éstos no son los únicos, ya que para que haya una verdadera comunicación se requiere del **MENSAJE** que incluye las ideas, sentimientos o pensamientos que se transmiten; así como de un vehículo para transmitirlo, que es el **CANAL**; y como se trata de un proceso bilateral, requiere de la **RETROALIMENTACIÓN**, que es la información recurrente o información de regreso. Contamos además con **ELEMENTOS EXTRALINGÜÍSTICOS**, como son el referente y la situación.

Además, en todo proceso de comunicación intervienen otros elementos: las variables extrañas que afectan la comunicación, que son las **INTERFERENCIAS**.



El **EMISOR** inicia la comunicación, generalmente con una determinada intención.

Es la fuente de origen de la comunicación.

Elabora el Mensaje utilizando un **Código**; ese código debe ser común, es decir, conocido tanto por el Emisor como por el Receptor.

Utilizar un código adecuado permitirá crear un clima social que facilite la comunicación, evitando problemas que puedan plantearse.

Se debe enfatizar la información positiva.

El **Mensaje** es lo que se comunica; y no sólo comunicamos de forma verbal, sino también lo hacemos mediante un lenguaje no verbal: la sonrisa, el volumen, el tono de voz... (coherencia entre lo que decimos y cómo lo decimos).

Un mensaje debe ser claro, concreto y directo sin omitir información relevante; y será más eficaz si lo presentamos como algo nuestro, es decir, los denominados **mensajes yo** (“yo creo...”, “en mi opinión...”...) que nos hacen responsables de lo que decimos, descargando de responsabilidad a las otras personas.

Todos estos factores son importantes a la hora de conseguir una comunicación fluida y eficaz.

El **Canal** es el medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación. Es el vehículo mediante el cual se transmite el mensaje, y deberá ser el más adecuado para facilitar su comprensión, atendiendo a las condiciones ambientales y al tipo de información que contiene.

Debemos elegir el lugar y el momento para comunicar, así como tener en cuenta los **factores afectivos** implicados (como la empatía y la ausencia de hostilidad), pues posibilitará que mantengamos el canal de comunicación abierto con nuestros interlocutores.

Se debe controlar o eliminar, en la medida de lo posible, las **interferencias**, para que el mensaje pueda llegar con fidelidad al receptor y lograr en él el efecto deseado (*ver apartado interferencias en las relaciones sociales*).

El **RECEPTOR** es el encargado de la descodificación, es decir, de volver a traducir de manera inteligible el mensaje recibido, interpretándolo correctamente.

Sobre el receptor se han escrito varias teorías, analizando sus motivaciones, funciones y aspectos psicológicos.

La **retroalimentación** es el último eslabón del proceso de comunicación. Es el paso que cierra el circuito, poniendo el mensaje de respuesta de vuelta en el sistema, como control para evitar malos entendidos.

La única forma en que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente es a través de la retroalimentación que nos da el receptor, por medio de su reacción o respuesta.

Las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación.

2.2.2 Interferencias en las relaciones sociales

Se definen las **Interferencias** como “cruzarse o interponerse algo en el camino de otra cosa o acción” (*Diccionario de uso del español MARÍA MOLINER*).

**HAGAMOS ALGO POR ENTENDERNOS Y COMPRENDERNOS MEJOR Y
PODREMOS LOGRAR MEJORES RESULTADOS EN CONJUNTO**

<p>INTERFERENCIAS PERSONALES:</p> <p>Son las interferencias que surgen de las características de la persona: percepción, emociones, valores...</p> <p>Esas interferencias son lo que se conoce por “ruido mental”</p>	<p>INTERFERENCIAS FÍSICAS:</p> <p>Son las interferencias que surgen en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación. Estas interferencias son: el ruido, la distancia física...</p>	<p>SEMÁNTICAS Y DEL LENGUAJE:</p> <p>Las interferencias Semánticas son las que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra polisémica. Las interferencias del lenguaje hacen referencia a la edad, educación, referencias culturales...</p>
--	--	---

2.2.3 Ejemplos de interferencias

Interferencias personales:

- Estados emocionales de alta activación.
- Acusaciones, amenazas y/o exigencias.
- Preguntas de reproche.
- Declaraciones del tipo “deberías”.
- Uso del sarcasmo y la ironía (salvo en contextos determinados).
- Etiquetas y generalizaciones excesivas.
- Consejo prematuro y no pedido.
- Ignorar los mensajes del interlocutor.
- Disputa sobre las diferentes versiones de sucesos pasados.
- Justificaciones excesivas de las propias opiniones.
- Juzgar los mensajes del interlocutor.
- Déficit de lenguaje positivo (enfatar sólo aspectos negativos).
- No reconocer nuestra parte de responsabilidad en el conflicto.
- No reconocer la parte de razón que puede tener el interlocutor.
- Respuestas cortantes.
- Adivinar lo que el interlocutor nos quiere decir.
- Contraquejas (“pues anda que a mí...”).
- Dar poca o excesiva información.
- Rechazar o no reconocer los sentimientos del interlocutor.

- Comportamiento no verbal poco adecuado a la situación.

Interferencias físicas:

- Lugar y momento inoportuno.

Interferencias semánticas:

- Uso de un lenguaje ambiguo.
- Hablar con un lenguaje no comprensible (tecnicismos, jerga...).

2.2.4 Interferencias personales

Las interferencias personales hacen referencia a las ideas, expectativas, creencias, juicios, atribuciones que tenemos a la hora de relacionarnos con los demás y que nos resulta muy complicado eliminar para evitar poner etiquetas (a nosotros o a los demás).

El marco de referencia de esas interferencias estaría en el **ESTILO ATRIBUTIVO**, es decir, la manera en que se pueden interpretar de formas distintas diferentes situaciones, en base a nuestra experiencia (historia de aprendizaje).

La **TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN** (Weiner) es el estudio del modo en que las personas explican los hechos que les suceden. Ofrece un marco para comprender por qué las personas responden de manera tan diferente ante los mismos resultados. Algunas de estas explicaciones causales predisponen a experimentar emociones negativas o a que disminuya la probabilidad de enfrentarse a una determinada situación.

Este aprendizaje y posterior exposición a diferentes ambientes condiciona la conducta social del sujeto.

Estas atribuciones se describen de acuerdo a tres parámetros básicos:

- **Locus de causalidad** (interna vs. externa): las atribuciones internas hacen referencia a una causa propia del sujeto (capacidad, esfuerzo, aptitud...). En cambio, las atribuciones externas apelan a causas totalmente ajenas al sujeto (suerte, los demás...).
- **Estabilidad** (estable vs. variable): Se suele relacionar con la expectativa de éxito de la persona. Si el éxito se atribuye a un rasgo relativamente estable, como la capacidad o el conocimiento, parece razonable esperar que el éxito se repita. En cambio, si se atribuye a causas inestables, no es lógico creer que se vaya a producir de nuevo.
- **Controlabilidad** (controlable vs. incontrolable): hay causas del éxito, como el esfuerzo y el empleo de estrategias, que son muy controlables; otras, como la capacidad o el interés, no lo son. Es evidente que los factores incontrolables no fomentan la seguridad en la capacidad de volver a tener éxito. La dimensión del grado de control se suele relacionar con la cantidad de esfuerzo y de perseverancia que se dedican. Los resultados que se consideran incontrolables suelen provocar ansiedad y estrategias de evitación, mientras que los que se controlan producen un aumento del esfuerzo y de la perseverancia.

En aquellos casos en los que la persona ha experimentado reiteradamente fracasos en sus relaciones interpersonales a pesar de haber intentado mejorarlos sin éxito alguno, puede comenzar a sentir lo que Seligman denominó como **INDEFENSIÓN APRENDIDA: estado en el que la**

persona ha aprendido que toda conducta que intente está condenada al fracaso (asumir que haga lo que haga no tendrá éxito).

Podemos establecer la siguiente clasificación de **INTERFERENCIAS PERSONALES:**

1. INTERFERENCIAS DE CARÁCTER PERCEPTIVO-COGNITIVO:

Los déficits cognitivos pueden provocar el progresivo deterioro de las habilidades sociales apropiadas al contexto (ausencia).

- **La Percepción Selectiva.-** Es una barrera mental que se encuentra en el receptor y consiste en captar sólo aquello que se quiere. Ve y escucha selectivamente interpretando los mensajes a su manera.
- **Mensajes internos.-** Son aquellas afirmaciones que se manda el emisor acerca de su propia capacidad.

2. INTERFERENCIAS DE CARÁCTER EMOCIONAL:

El estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación), y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje; no se recibe ni interpreta de igual manera, cuando se encuentra enojado, distraído o temeroso, que cuando está más tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

Además, hacen referencia a la ansiedad y el miedo que muchas personas pueden sentir ante situaciones sociales, lo que puede provocar una parálisis de la persona y una progresiva evitación a dichas situaciones sociales.

3. INTERFERENCIAS DE CARÁCTER MOTIVACIONAL Y DE ESTILO DE PENSAMIENTO

Hacen referencia no sólo a la capacidad de relacionarnos, sino al interés en hacerlo, pues en función de lo que deseamos conseguir, estaremos condicionando nuestro comportamiento.

2.2.5 El análisis Transaccional

El análisis transaccional es un sistema de psicoterapia individual y social que se engloba dentro de la psicología humanista propuesto por el psiquiatra **Eric Berne** en los años 1950 en Estados Unidos, quien lo divulgó con su libro *Juegos en que participamos*.

El análisis transaccional propone una metodología y unos conceptos básicos expresados en un lenguaje sin los tecnicismos abstractos que predominan en otras teorías psicológicas. Pretende ser un modelo profundo, con técnicas para facilitar la reestructuración y el cambio personal. Su fácil integración con otras disciplinas de las ciencias humanas y sociales, le ha dado una gran difusión mundial dentro del entorno humanista, laboral y de la auto-ayuda.

La filosofía del AT se basa en cuatro postulados:

1. Todos nacemos con los mismos valores y derechos, todos somos iguales, tan solo nos diferencia que algunos tienen mayores capacidades.
2. Todos tenemos la capacidad de pensar.
3. Todos tenemos la capacidad de decidir.
4. Todos tenemos la posibilidad de cambiar.

Para el Análisis Transaccional (AT) un comportamiento es el conjunto de nuestras actitudes, reacciones físicas, emocionales y verbales, y de todas las motivaciones que nos llevan a mostrarnos más de una forma que de otra.

Esta teoría nos da los medios de analizar cada uno de nuestros gestos, nos permite resolver problemas de comunicación con nuestro entorno y entonces adaptarnos a las situaciones ya sean conflictivas o no, no se trata de cambiar o modificar nuestra forma de ser, sino de tomar conciencia de que ciertas actitudes nos son más favorables que otras. El AT hace referencia a unos modelos de comunicación simple [21-25].

El AT distingue en un primer nivel tres instancias de la personalidad llamadas Estados del Yo: el Padre, el Adulto y el Niño, con mayúscula para distinguirlos de su concepto habitual. El estado padre se va a simbolizar con la letra P, el adulto con la letra, A, y el niño con la letra N; ningún estado es mejor que el otro, no tienen connotaciones morales y son necesarios y vitales para todo individuo. La innovación de Berne fue señalar que los cambios en los Estados del Yo estaban ligados consistentemente a los cambios observables en el comportamiento.

Un Estado del yo: es un sistema consistente de sentimientos y experiencia directamente relacionado con el correspondiente sistema de comportamientos. (Eric Berne, 1966)

Por ejemplo, un “ejecutivo” puede mostrarse en algunos momentos como si fuera un niño, y fijándonos en la expresión verbal podría decir: “*Ahyyyy!!! Que cansado estoy, me iría a un lugar lejano, divertido...*”; una manifestación del adulto sería: “*Vamos a reconsiderar los objetivos.*”, “*Las ventas han bajado este mes un 30%*”, o bien como un padre: “*Deberían respetarme, pues soy su jefe y responsable y dependen absolutamente de mi...*” “*Sin mí no son nadie*” o “*deberías perdonarle*”.

El estado yo Padre es LO APRENDIDO. *Se internaliza a través de figuras parentales, sociedad y cultura. Son los valores, prejuicios, juicios de valor, frases estereotipadas, creencias...que hemos ido aprendiendo.*

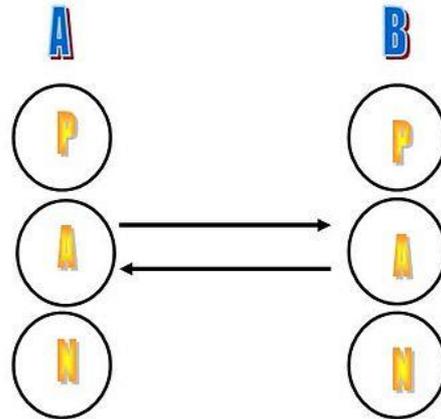
El Estado del Yo Adulto es LO REFLEXIONADO. *El Estado del Yo Adulto. Responde a preguntas concretas: ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Para qué? ¿Por qué? El Adulto recoge datos, planifica y actúa, es el que toma las decisiones. Analiza y trata la información que recibe de una forma que le permite dar una respuesta lógica a los problemas, tiene un papel específico en el equipo, no es superior a los otros Estados.*

El Estado del Yo Niño es “LO SENTIDO”. *El Estado del Yo Niño: Es la sede de las necesidades, las sensaciones, las emociones como el miedo, la tristeza, la rabia y la alegría. También otros sentimientos como los celos, la culpabilidad, la envidia, la creatividad, la intuición y los deseos.*

2.2.5.1 Transacciones

El AT define una serie de transacciones. Todo lo que ocurre entre las personas implica una transacción entre sus estados del yo. Cuando una persona envía un mensaje a otra, espera una respuesta determinada.

TRANSACCIÓN SIMPLE COMPLEMENTARIA



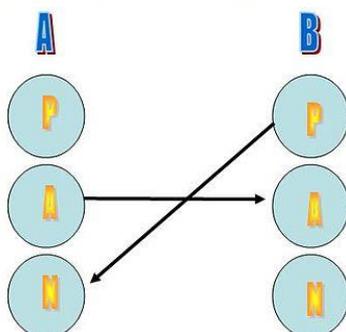
A: ¿QUÉ HORA ES?

B: SON LAS 3 DE LA TARDE

Es complementaria aquella transacción cuya respuesta es recibida por el mismo estado del Yo que emitió el estímulo y, a su vez, proviene del estado del Yo que lo recibió. Es decir, gráficamente la flecha o vector parte desde un estado del Yo de la persona que inicia la comunicación, hasta otro de quien la recibe; la respuesta de este va desde el mismo estado que recibió y hasta el mismo del que emitió.

Son las transacciones más sencillas en donde la relación es paralela. Mientras la comunicación se mantiene a este nivel puede proseguir indefinidamente. Berne califica como transacción complementaria aquella que es "apropiada, cabe esperar y sigue el orden natural de las relaciones humanas saludables".

TRANSACCIÓN SIMPLE CRUZADA

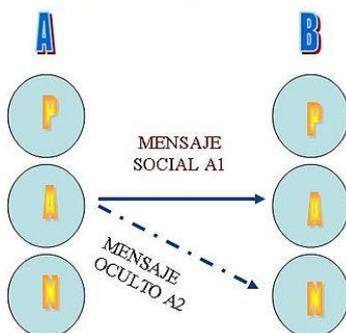


A: ¿HAS VISTO MIS LLAVES?
 B: A MI QUE ME PREGUNTAS, CUANDO NO PIERDO LAS COSAS

Son aquellas transacciones en las que la respuesta o no vuelve del mismo estado del Yo del receptor o no es recibida por el mismo estado que emitió el estímulo. Hay, por tanto, cruces o se forman ángulos en los vectores.

Ocurre cuando la respuesta al Estímulo es inesperada; se activa entonces un estado inapropiado del Yo, se cruzan las líneas de transacción entre las personas y estas optan por retirarse, alejarse o cambiar de conversación.

TRANSACCIÓN ULTERIOR ANGULAR



A1: TE FELICITO POR LA BECA QUE GANASTE
 A2: A PROPOSITO, ME HAN DICHO QUE ESAS BECAS SE CONSIGUEN FACILMENTE

Son las más complejas, en ellas intervienen simultáneamente más de un estado del Yo. Se envía un mensaje ulterior disimulado en una transacción socialmente aceptable. Tal es, por ejemplo, el cliché de "sube a tomar una copa" que mientras el Adulto dice una cosa, el Niño envía una insinuación.

Implican mensajes dobles: uno de ellos social (evidente, aparente, aceptable) y otro psicológico (oculto, sutil, menos perceptible, a veces deshonesto) generalmente transmitido en forma no verbal.

2.3 Capacidad de negociación del directivo líder

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, se define negociación como: “Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.”

Negociar: “Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.”

La definición que aquí trabajaremos es la siguiente:

Es la capacidad de influir en la mente de otra persona: hacerte oír.

La idea básica es que los resultados de la negociación deben ser beneficiosos para ambas partes; eso garantiza futuras negociaciones.

No se trata de YO GANO – TU PIERDES, sino YO GANO – TU GANAS.

Es necesario para toda negociación, crear un clima de confianza. Éste se consigue, además de estar abierto y con una actitud positiva ante la situación, dedicando unos minutos iniciales a crear una comunicación de persona a persona.

También es importante tener la capacidad de separar la cuestión que se discute de la persona, así como ser firmes con el interés, es decir, no abandonar nuestro objetivo; y flexibles con la posición (se puede conseguir lo mismo de diferentes formas “hay más alternativas”).

2.3.1 Mejorar la relación es mejorar la negociación.

Cuando B interpreta mal un mensaje, el responsable es A.

Saber cambiar de registro en función de la situación y de la persona.

Acostumbrarnos a hablar en un lenguaje positivo, pues tendemos a relacionar a la persona con el lenguaje que emplea. Un lenguaje positivo nos aporta seguridad, firmeza, optimismo... a nosotros mismos, y a la persona que tenemos enfrente, además, confianza y credibilidad.

Es recomendable por tanto, transformar las frases negativas a estilo positivo. Por ejemplo:

ESTILO NEGATIVO	ESTILO POSITIVO
Usted no tendrá preocupación	Nosotros nos ocupamos
No hay problema	Entiendo su postura
No hay mucho tiempo	Queremos tomar decisiones pronto
Nuestras oficinas están lejos	Estamos bien comunicados. Estamos al lado de...
Este documento no es un compromiso	Este documento es un preacuerdo, borrador... sujeto a posterior decisión.

La información es vital. Quien tiene la información tiene el poder; por ello, es necesario preguntar no sólo al interlocutor, sino a cuantas fuentes puedan sernos útiles.

El buen negociador invierte:

- 70% del tiempo de la negociación en investigar datos que puedan ser de su interés para su objetivo (condiciones, representatividad, clientes, posibilidades, anteriores negociaciones...)
- 20% restante a la negociación propiamente dicha.

2.3.2 Estilos de negociadores

1. YO GANO – TÚ PIERDES: Yo consigo lo que quiero aunque tú no.
2. TU GANAS - YO PIERDO: Yo no consigo lo que quiero para que tú lo consigas.

3. YO PIERDO – TÚ PIERDES: Ninguno de los dos conseguimos el objetivo.
4. YO GANO – TÚ GANAS: Beneficio mutuo. Garante de futuras negociaciones.

2.3.3 Tipos de negociación

1. Negociación competitiva: aquella negociación que tiene una duración limitada en el tiempo, donde a priori no habrá futuros encuentros (Ejemplo, venta de un piso).
2. Negociación cooperativa: aquella negociación que garantiza futuros encuentros, por ello, es recomendable que, aunque ambas partes ganen al principio menos, el resultado sea positivo para ambos, ya que se genera un clima de confianza mutua.

2.3.4 Objetivo de la negociación

Ante una negociación, debemos tener la capacidad de identificar qué subyace como interés en las palabras del interlocutor:

- **Negociación por posturas:** son exigencias concretas (por ejemplo, cambiar de coche en la empresa).

Lo que nosotros debemos conseguir es descubrir la necesidad que hay debajo de esa petición, es lo que se llama:

- **Negociación por intereses:** Es aquello que no se expresa directamente, pero que es la necesidad oculta en las palabras del otro (por ejemplo, mayor prestigio).

En este ejemplo, aunque la petición inicial era clara y directa, la necesidad que se ocultaba era la de tener un mayor prestigio (necesidad de pertenencia de MASLOW). Podemos cubrir esa necesidad sin acceder a la petición concreta (en el ejemplo, en lugar de darle un coche nuevo, proponerle funciones más cualificadas para que él sienta que pertenece al grupo).

2.3.5 Etapas de una negociación

1. **Planificar** la estrategia y la táctica.
2. **Presentar** propuestas.
3. **Exponer** posición y empezar a debatir.
4. **Negociar** con la otra parte: juzgar que piensa la otra parte y elegir el momento para modificar la oferta o rechazar la propuesta. Siempre hay que intentar que la oposición pase a ser un aliado en vez de un adversario.
5. **Resumir y ratificar** el acuerdo.

Preparación

Cuanto más preparada esté una negociación, mayores serán las posibilidades de éxito; por ello, es importante fijar primero los objetivos.

2.3.6 Dominar las técnicas

Los negociadores expertos suelen basar su enfoque en buscar las necesidades de la otra parte. De esta forma, se tendrá el máximo de control con el mínimo riesgo.

ESCUCHA ACTIVA:

Escuche atentamente y reconozca lo que dicen. La necesidad de escuchar es evidente, y sin embargo es difícil escuchar bien. Escuchar le permite a usted comprender sus percepciones, sentir sus emociones, y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente o con atención mejora no sólo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen.

Si usted escucha con atención e interrumpe ocasionalmente para decir, "¿Entendí correctamente que usted está diciendo que...?", la otra parte se dará cuenta de que usted no está simplemente matando el tiempo, sencillamente cumpliendo una rutina. Además, sentirán la satisfacción de ser escuchados y comprendidos. Se ha dicho que la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte es hacerle saber que ha sido escuchado.

Las técnicas acostumbradas de saber escuchar consisten en prestar atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que diga detalladamente en forma cuidadosa y clara exactamente lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre. Propóngase que mientras escucha no va a estar pensando en la respuesta, sino en tratar de comprender a la otra parte como ella se ve a sí misma. Tenga en cuenta sus percepciones, sus necesidades y sus limitaciones.

En una negociación, puede suceder que usted esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en cómo va a responder a ese último punto o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se le olvide escuchar lo que la otra parte está diciendo ahora. O usted puede estar escuchando con mayor atención a sus electores que a la otra parte.

El silencio normalmente tendemos a interpretarlo como negativa del otro. Un error muy frecuente consiste en adelantarnos a ofrecer otras alternativas cuando la otra persona lo que está haciendo es reflexionar con predisposición positiva (a veces con ello conseguimos el efecto contrario: paralizamos la negociación o le damos un giro equivocado).

Cuando nos expresemos, hablemos desde nuestros sentimientos, es decir, como esa situación te hace sentir a ti o cómo tú la has vivido. Nunca acusar; con ello cerramos la negociación y caería el clima de confianza generado hasta ese momento.

2.4 Teorías sobre liderazgo

Son muchos y variados los estudios sobre liderazgo que se han realizado y aunque es una materia que genera mucha documentación, también es proclive a la argumentación y tal y como señalaba Bennis a finales de la década de los cincuenta, el liderazgo es el tópico sobre el que más se ha escrito y sobre el que menos se conoce.

Por ejemplo, Stodgill, en su famosa publicación "The Handbook of Leadership,(1974)", llevó a cabo una revisión de más de 3.000 libros y artículos, y llegó a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo.

A continuación se muestran algunas de las principales teorías sobre liderazgo, y aunque en algunos casos no sean las más actuales, sí son las más conocidas en el mundo empresarial, y por tanto ayudan a conocer los estilos actuales de las empresas y sus líderes.

2.4.1 La teoría de los rasgos

La "Teoría de los Rasgos" describe estos como características, supuestamente comunes a la mayoría de los individuos. La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores.

R.Catell, G. Allport y H. Eysenck son los autores que defienden esta teoría. La pretensión exhaustiva de explicar la personalidad mediante rasgos que la caracterizan ocasiona que el número de éstos sea altamente considerable haciéndose casi inmanejable. R. Catell agrupó aquellos que consideró sinónimos describiendo la personalidad como una integración de rasgos.

R, Catell designó rasgos originales que evaluó e identificó a través de su "Escala de 16 factores de personalidad". Los rasgos se clasifican como procedentes del medio, o influido por éste y constitucionales que darían cuenta de los aspectos hereditarios propios del individuo.

Allport considera por una parte lo que serían los rasgos comunes que están presentes en la mayoría de los sujetos y que están referidos a sus gustos, creencias, valores estéticos, sociales, religiosos, etc. y por otro lado, los rasgos definitivos individuales que es lo que en definitiva, en cuanto a la personalidad queda descrita en función de esos rasgos comunes, pero también y con la misma o mayor firmeza por las características distintivas y propias del sujeto.

Hans Eysenck, al igual que Catell, utiliza "**el análisis factorial**" para derivar sus dimensiones. En un principio postuló dos únicas dimensiones:

- 1) Estable-Inestable, que comprende desde el carácter muy estable al normal y en el extremo opuesto el neurótico.
- 2) Introverso-Extroverso, representando las dimensiones fundamentales de la estructura de la personalidad.

Según Eysenck, el organismo humano puede ser condicionado, pero la susceptibilidad al condicionamiento está determinada genéticamente

2.4.2 Teorías conductuales

2.4.2.1 Estudios de la universidad de Ohio

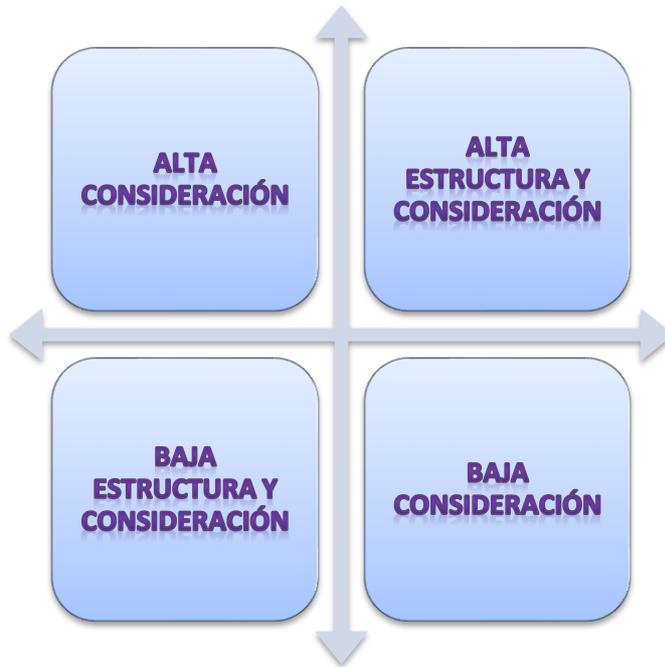
Hemphill, Flesihman, Stodgill, Shartle y Pepinsky intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores, pero posteriormente elaboraron una aproximación con sólo dos dimensiones:

- **Consideración:** Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas de líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo.

Análisis Factorial Es un procedimiento estadístico que permite reducir la información realizando agrupaciones de variables, en nuestro caso "los rasgos", en categorías mayores implícitas en los datos. Así se agruparán las variables en entidades superiores en función de cómo se correlacionen entre ellas. Es decir, en nuestro caso, aquellos "rasgos" que se correlacionen de manera destacable entre sí estarán explicando, o dando información, de un mismo tipo de personalidad, y por tanto podrán ser agrupados en una entidad mayor a la que llamamos "estadísticamente factor" y que corresponderá en la teoría o un tipo de dimensión. Existirán tantos tipos o dimensiones como agrupaciones de rasgos consigamos.

- **Iniciación de estructura:** Se relaciona con la conducta del líder que define y facilita las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas como, obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, asegurarse de que están orientadas a tareas, etc.

De la interacción de estas dimensiones, los autores definen distintos tipos de liderazgo.



Los principales resultados medidos en numerosas investigaciones se pueden resumir en:

- **El líder con alta consideración consigue:** mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, tasas más bajas de absentismo y un número menor de quejas.
- **Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia de grupo** son positivas, aunque muestran variabilidad.
- **Las relaciones entre consideración y efectividad** del liderazgo varían en función de las características del sujeto.
- **Los líderes con alto nivel de consideración y de iniciación a la estructura** son los que consiguen tanto un buen rendimiento de sus subordinados como una alta satisfacción de los mismos.
- **Muchas “excepciones”** a los resultados, lo que resalta la importancia de la situación al hablar de liderazgo.

2.4.2.2 Estudios de la universidad de Michigan

Likert, Katz, McCoby, Kant y Seashore establecieron dos dimensiones fundamentales:

- **Líderes centrados en la persona:** Resaltan la importancia de las relaciones personales. Son líderes que conocen la importancia de las diferencias individuales.
- **Líderes centrados en la producción:** Enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas.

Los líderes centrados en la persona suelen obtener mejores resultados, reflejados en una productividad más alta. Los resultados varían mucho en función del tipo de tarea y del tipo de grupo, de la situación y de las características de los subordinados.

2.4.2.3 Malla gerencial del Blake y Mouton

Blake y Mouton en su modelo bidimensional, establecen que existen una serie de características similares en las organizaciones:

- La existencia de un objetivo o meta.
- Están formadas por personas.
- Todas tienen una jerarquía definida.

A partir de estas premisas definen dos dimensiones básicas:

- El interés por las personas
- El interés por la producción

Estas dimensiones son ortogonales y explican cinco estilos de dirección:



- **Posición 1/1 (Estilo Laissez-Faire)** - Poco interés en las Personas y en las Tareas, mala relación con el grupo de trabajo y no se logran los objetivos en contenido ni en tiempo.

- **Posición 1/9 (Estilo Club Social)**– Hay un excelente clima de trabajo, preocupación por su personal, pero no logra obtener los resultados, evita confrontar situaciones con su personal aunque no logre los objetivos.
- **Posición 9/1 (Estilo de tarea)**- Lo único importante es lograr los resultados. No le preocupa las necesidades de su gente. No reconoce sus logros y no se preocupa en tener una comunicación con ellos.
- **Estilo 5/5 (Estilo de mediocridad)** – El directivo trata de conseguir los resultados adecuados manteniendo un equilibrio entre resultados y nivel moral satisfactorio de los resultados. El líder trata de satisfacer las expectativas más bajas. Las personas con espíritu de superación suelen mostrar aburrimiento en estos grupos.
- **Posición 9/9 (Estilo de compromiso en toda regla)** – Un líder que logra sus resultados con su equipo de trabajo, que es participativo, reconoce logros y es respetado y aceptado por su grupo.

2.4.3 Teoría X e Y de McGregor

Mc Gregor en su libro “The Human Side of the Enterprise” (1960) da muestras de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina “Teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “Teoría Y”.

La teoría X corresponde al punto de vista más tradicional de la dirección y parte de los supuestos de que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca sobretodo seguridad [26-29].

Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo X considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, controlar y organizar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

La teoría Y. En contra, considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos de la organización.

El directivo Y considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos con los que se han comprometido.

Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizacionales, y de los métodos y herramientas que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales.

El punto clave de la Teoría Y, por tanto, será el concepto de integración. Las funciones del directivo, según la Teoría Y, serán las siguientes:

- Permitir que los subordinados se auto-dirijan.

- Facilitar una atmósfera que permita desarrollarse personal mente a los miembros del grupo al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos empresariales.

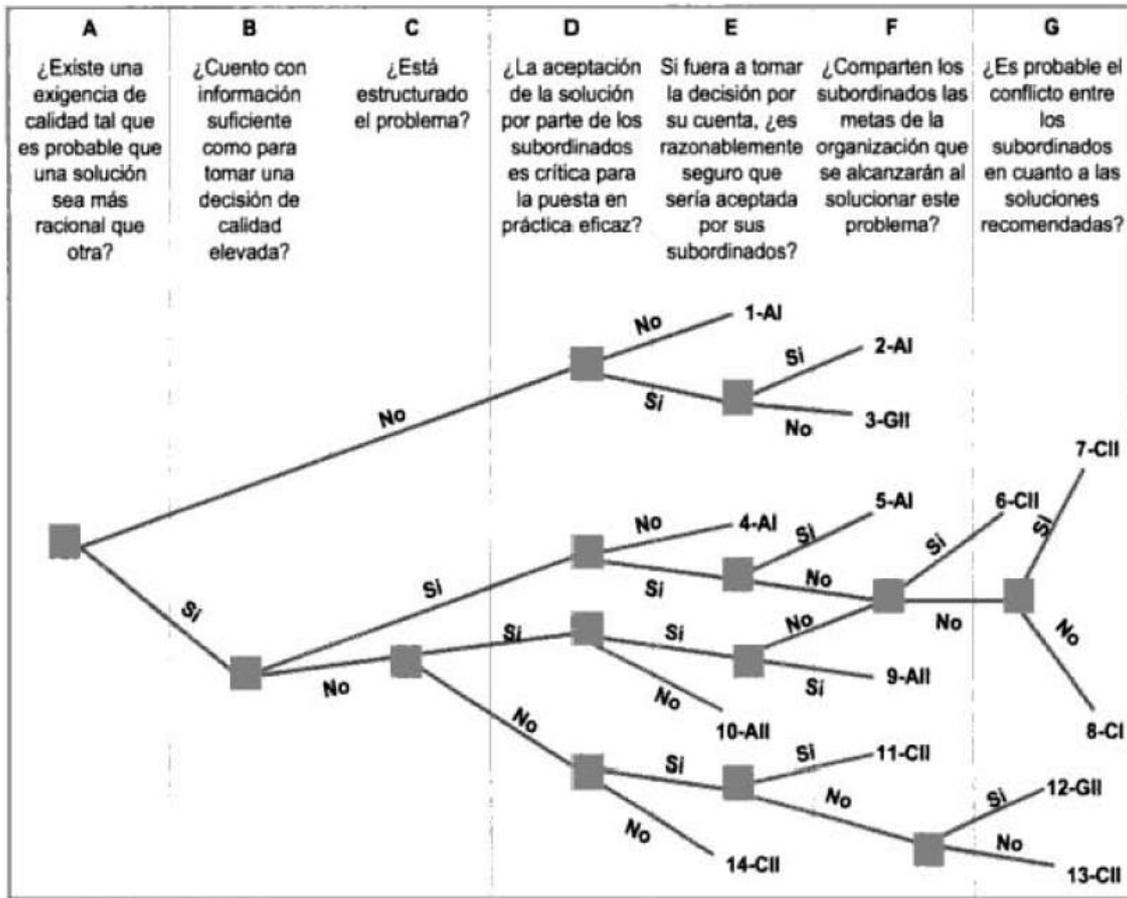
2.4.4 Modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton

Victor Vroom y Philip Yetton (1973) proponen un modelo normalizado de liderazgo, pues indican qué es lo que se debe hacer a la hora de tomar decisiones. Establecen tres estilos básicos que se convierten en cinco por las variaciones.

A Autocrático. Tiene dos variaciones - AI y AII C Consultivo. Tiene dos variaciones - CI y CII G Grupo. Tiene una variación - GII	
Estilo	Características
AI	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.
AII	El líder a de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema
CI	El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias, pero no los reúne para el estudio del problema.
CII	El líder consulta el tema en grupo obteniendo sus ideas y sugerencias.
GII	El líder consulta el asunto con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

Este modelo fue revisado más tarde, en 1988, en el que se desarrolló una aplicación por ordenador que podían usar mandos y directivos online. Se trata de guiar a los líderes a usar los procesos de liderazgo adecuadamente según las circunstancias percibidas por el líder y por el grupo. De hecho el ordenador proporciona feedback positivo en forma de gráficos.

En la siguiente figura se muestran las alternativas a considerar por el líder para decidir el estilo más eficaz que se requiera para la solución del problema.



2.4.5 Liderazgo Situacional

Algunas teorías han propuesto un estilo "óptimo" de liderazgo: por ejemplo, la Escuela Estatal de Ohio propone que el estilo de Alta Consideración y Alta Estructura es teóricamente la conducta de líder ideal. También Blake y Mouton consideran que el estilo más adecuado es máxima preocupación por la producción y por la gente.

Sin embargo, actualmente se ha demostrado que no existe un estilo único que tenga éxito en todas las ocasiones, ya que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo distintos. Por tanto los directivos que triunfan son aquellos que pueden adaptar su conducta a sus empleados y a la situación.

2.4.5.1 Los estilos de liderazgo según Blanchard

La TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) se asienta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección.

Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder, y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores.

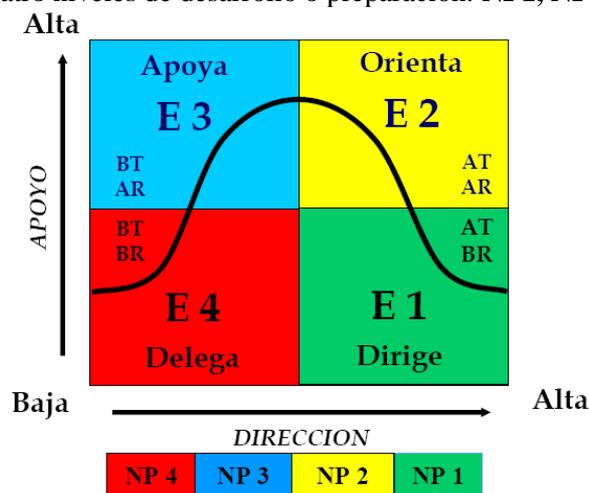
Estos dos tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o menor medida un líder dando lugar a cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores:

- **Estilo directivo:** se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo instructivo o de supervisión:** Supone utilizar los estilos directivo y apoyo de manera intensa. Si bien mantiene la supervisión y alta dirección, implica reconocer los avances en el rendimiento del colaborador.
- **Estilo de apoyo:** Se mantiene un estilo de apoyo elevado disminuyen el estilo de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que estos realizan.
- **Estilo delegador:** El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones a sus colaboradores.

Este modelo define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así, el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el estilo adecuado en cada situación.

En la aproximación situacional del liderazgo de desarrollo el nivel de los colaboradores se establece en función de dos factores: **Competencia y dedicación**.

Así, tal y como vimos en un módulo similar en la parte de especialista en comercio electrónico, no encontramos con cuatro niveles de desarrollo o preparación: **NP1, NP2, NP3 y NP4**.



2.4.6 Liderazgo y Análisis transaccional

El líder Efectivo o Situacional como se comentó anteriormente: “es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y de las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

El A.T. permite identificar el estilo de Liderazgo más conveniente, según la etapa o situación de la organización o sector. Dentro de los estilos adecuados figuran: CONDUCTOR, PROTECTOR, RACIONAL Y CREATIVO, y dentro de los estilos inadecuados: Autoritario, Sobreprotector, Frío e Indiferente.

Con el A.T. es posible trabajar en la identificación de las necesidades y la ejercitación para desarrollar las características deseadas de Liderazgo. Aplicando los estados del YO a la conocida malla de Blake y Mouton (orientación a personas y tareas), las posiciones en la matriz adquieren un significado mucho más claro. Aplicando los conceptos del Análisis Transaccional a las posiciones definidas podemos ver qué Estados del Yo prevalecen mayormente en esas personas:

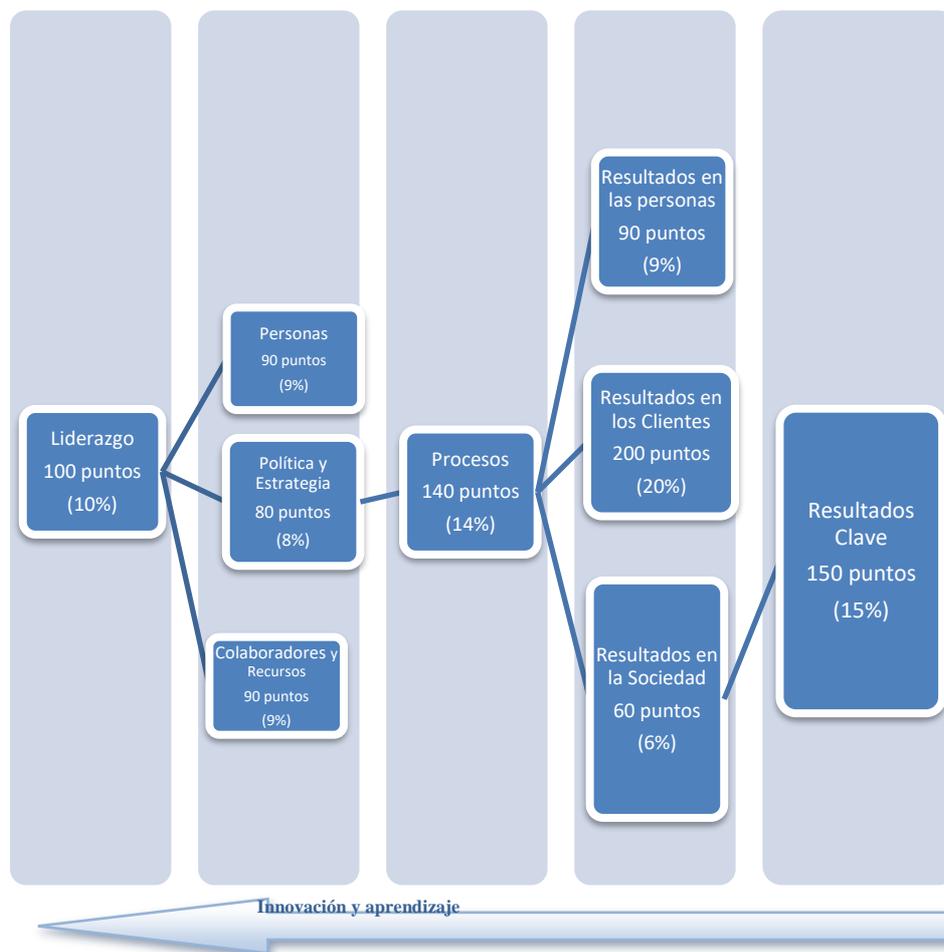
- **Niño** (Libre, Rebelde y Sumiso) tanto OK, como No OK, no se preocupa ni por su gente ni por los resultados **(1/1)**.
- **Padre Nutritivo** (Protector y Sobreprotector) y Niño Sumiso, se preocupará mayormente por su gente y no por los resultados. Temor a desagradarles **(1/9)**.
- **Padre Crítico** (Conductor y Perseguidor), sus conductas se guiarán solamente al logro del resultado, siendo firme, autoritario y hasta perseguidor de la gente. El fin justifica los medios. **(9/1)**.
- **Un Adulto positivo**, que puede adecuar sus estados del Yo de acuerdo a las circunstancias y necesidades de su grupo (con Padre y Niño positivos), logra resultados en un ambiente cordial. Dar órdenes con firmeza, corregir respetando la autoestima, apoyar a quien necesita orientación y festejar en los momentos de cumplir con los logros, son conductas de un líder flexible. Utiliza todos los estados positivos del Yo, en el momento que corresponde **(9/9)**.

2.4.7 Liderazgo y el modelo europeo de calidad (E.F.Q.M.)

En 1988 varias compañías líderes en sus sectores fundaron la “European Foundation for Quality Management” (EFQM). En 1991 se a conocer en Paris el premio europeo de la calidad en sus diferentes modalidades (Grandes empresas, unidades de negocio, unidades operacionales, organismos públicos y pequeñas y medianas empresas).

El modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que tiene nueve criterios, cinco son **agentes facilitadores** (sobre lo que la organización hace) y cuatro son **resultados** (sobre lo que la organización logra), y se fundamenta en los siguientes criterios:





2.4.7.1 Desarrollo del criterio 1: Liderazgo

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad sus acciones mediante comportamientos adecuados, estando implicados personalmente para asegurar que el sistema de gestión se desarrolla e implanta.

El criterio liderazgo cubre cinco subcriterios:

- 1) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principio éticos, y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- 2) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 3) Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- 4) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 5) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

3 Coaching y sus claves

3.1 Introducción: El Coach

Definición 1ª: En términos generales el coaching es una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseamos.

José Luis Menéndez y Christian Worth

Definición 2ª: Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.

Talane Miedaner

Definición 3ª: Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo, su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

John Withmore

Podríamos decir por tanto que el coaching es un proceso en el que el coachee (cliente) acude al coach en busca de apoyo para conseguir su meta. El objetivo del coach es crear en el coachee una mentalidad de conciencia y responsabilidad, que le permitan ir más allá de sus limitaciones actuales, fortaleciendo su autoestima, independientemente de la meta propuesta.

Tradicionalmente un coach ha estado asociado al mundo del deporte como entrenador. Un entrenador favorece y mejora las condiciones de sus deportistas para que alcancen las metas propuestas.

Las condiciones a mejorar en la mayoría de las ocasiones no tienen que ver con la técnica, ni con las reglas del juego -a un deportista de élite poco hay que enseñarle-, tiene que ver con situaciones conflictivas, pensamiento lateral para resolución de problemas, motivación, aumento de la autoestima, creencia en uno mismo, resistencia mental, concentración.

Una vez alcanzado un nivel elevado gracias a una buena técnica no tiene sentido cambiar de hábitos o aprender algo nuevo si conseguimos las metas que nos exigimos. Pero ¿qué ocurre cuando tales metas no llegan, o incluso se tornan inalcanzables aún aprendiendo nuevas técnicas? Una empresa es sostenida por su capital humano y la dirección que se haga de este. Los directivos de una empresa son los que deben gestionar toda la información y personal que pasa por sus respectivos departamentos y a menudo, como con los deportistas, las situaciones a resolver no tienen que ver con técnicas. El coaching es un proceso dirigido a optimizar el desempeño de las personas. La finalidad es fomentar el crecimiento de los profesionales y obtener lo mejor de ellos mismos [30-33].

Situaciones como:

- Mala delegación del trabajo
- Cuellos de botella
- Liderazgo pobre o sobreliderazgo
- Desmotivación
- Falta de autoestima
- Falta de comunicación interdepartamental o de equipos
- Asumir la responsabilidad

- Poca integración en la cultura empresarial
- Gestión e integración del cambio
- Poca cohesión de grupo, trabajo en equipo
- Conflictos entre departamentos
- Planificación pobre de agendas
- Falta de puntualidad
- Planificación y gestión de reuniones
- Empowerment

Agotan la labor diaria de un ejecutivo y ralentizan a la empresa haciéndola menos competitiva. Pero también la planificación de objetivos eficaces, conseguir metas y objetivos de éxito es labor diaria del personal directivo y la presión diaria puede ocultar la consecución de estas metas y objetivos.

Conseguir que la empresa funcione como un engranaje bien lubricado es cuestión de actitud y no de conocimientos, ni de asesoría, ni de tutorías o mentoring. Por eso, un coach puede verse como un entrenador personal de la alta dirección que apoyará al ejecutivo para conseguir sus metas y objetivos.

Entre los servicios que se suelen desarrollar están los siguientes:

- Elaboración de planes de acción para conseguir metas y objetivos
- Gestión del cambio
- Comprobación del estado de liderazgo de su empresa
- Apoyo al líder
- Motivación
- Integración en la cultura y objetivos de la empresa
- Trabajo en equipo
- Gestión del tiempo
- Responsabilidad social corporativa
- Delegación
- Creatividad
- Feedback 360°

Además un coach también puede aplicarse al ámbito personal, pues sabemos que las mejoras en nuestra vida personal influyen positivamente en todos los ámbitos:

- Mejora de la autoestima
- Planificación y responsabilidad
- Conseguir metas y objetivos
- Resolución de conflictos

- Mejora continua
- Afrontar nuevos retos
- Empatía
- Habilidades sociales y comunicación

Qué es un coach	Qué no es un coach
Un espejo que refleja una imagen fiel proporcionando feed-back adecuado	Un amigo que tiene claro lo que es mejor para ti
Un Catalizador y acelerador de los procesos de cambio o de mejora	No es una sesión de Psicoanálisis que se centra en las causas profundas
Actúa con equidad y prudencia en sus relaciones	No centra su actuación sólo en quien tiene el poder
Es generoso y da lo mejor de sí mismo	No se compromete en el desarrollo con los demás
Un facilitador del desarrollo o intermediario del cambio	Obstructor o barrera a los procesos de cambio, de mejora o de desarrollo
Alguien que ayuda a descubrir los puntos fuertes y oportunidades de mejora	Un consultor que da soluciones hechas o formador que transmite conocimientos
Alguien que sirve para pensar en el futuro centrandose en los efectos	No se centra en sus resultados/éxitos, ni en su valía

3.2 El proceso de coaching

El proceso suele establecerse en una serie de sesiones de trabajo. La sesión, es la reunión durante la que coach y coachee evalúan los avances, clarifican las dudas, planifican la estrategia a seguir, y se proponen sugerentes alternativas a todo lo que parece establecido como una verdad irrefutable, de forma socrática.

No obstante, el verdadero proceso ocurre en el periodo de tiempo entre cada sesión. El lugar debería invitar a la discreción, al silencio, al recogimiento, sin interrupciones telefónicas y de visitas. Un despacho tradicional es un buen lugar, aunque en muchas ocasiones es el propio coachee el que decide el lugar dónde se encontrará más a gusto.

Básicamente podríamos diferenciar dos tipos de sesiones de coaching, las que tienen por objeto una meta de carácter personal, y en consecuencia diríamos que el coaching es personal, de aquellas que tienen una meta de carácter profesional, coaching profesional.

Hemos de decir que está más prestigiado el coaching profesional, por las dificultades añadidas que conlleva y el nivel de exigencia en el cumplimiento de los resultados. Si bien esto es cierto, no deberíamos olvidar que debajo del profesional hay una persona, y que por tanto, la diferencia formalmente es grande pero fundamentalmente, no tanto.

Cuando abordamos temas como la autoestima, auto confianza, auto motivación, culpabilidad, resentimiento, victimismo, control económico, financiero, emocional, relaciones personales o sociales, etc. suelen tener el carácter personal.

Cuando abordamos temas como la motivación, el liderazgo, gestión del tiempo, gestión de equipos humanos, reuniones de trabajo, cambios organizacionales, cultura de empresa, comunicación y otros análogos, suelen tener el carácter de profesional.

Las sesiones de trabajo y por tanto el proceso en sí mismo, no es algo estándar y depende del modelo de coaching que se utilice, hay modelos estrictos basados en consecución de tareas y modelos basados en reflexiones, la duración de cada sesión tampoco es algo estándar y suele oscilar entre una y tres horas. Algo similar ocurre con el proceso completo, la duración dependerá del enfoque a aplicar y la cuestión a desarrollar y podemos encontrar enfoques basados en un mínimo de 10 sesiones o bien series temporales que oscilan en un mínimo de seis meses a un año. En cualquier caso, todo el proceso no es impositivo y suele ser pactado de mutuo acuerdo entre el coach y el coachee por adelantado.

A continuación se exponen una serie de condiciones que han de darse para que el entrenamiento sea efectivo:

1. El colaborador debe estar dispuesto a recibir el entrenamiento, y esta disposición sólo se producirá si realmente este proceso se convierte en una oportunidad de mejora. El entrenamiento debe generar expectativas positivas, en el entrenado, sobre su rendimiento y sobre el proceso de mejora. Es decir, el colaborador debe estar motivado para recibir el entrenamiento y esta motivación se producirá cuando se den dos condiciones:
 - a) El colaborador deberá percibir que su rendimiento va a mejorar, va a tener éxito.
 - b) El colaborador deberá percibir que la mejora de su rendimiento traerá para él consecuencias atractivas.
2. Para que se cumpla la condición anterior requiere por parte del COACH (jefe y/o consultor externo) una actitud de máximo respeto y consideración hacia el colaborador, y una actitud de ayudarle a aprender a mejorar, evitando en todo momento los juicios personales, opiniones y creencias. El refuerzo, cuando se consiguen avances con el proceso, es un factor claramente motivador.
3. Un pacto o contrato, entre el COACH y el COACHEE en el que no hay vuelta a atrás, (Payeras y Castella. 2004:21). Es más, el primero adquiere el compromiso de ayudar a aprender y el segundo aprender del entrenamiento.

3.3 Liderazgo y Coaching

El líder-coach debe cumplir una serie de competencias para cumplir el proceso:

- **Observar la actuación profesional** del colaborador e identificar sus áreas de mejora. La proximidad y cercanía entre el jefe y colaborador facilitan la observación basadas en evidencias de desempeño.
- Antes de informar y dar retroalimentación a su colaborador sobre cómo actúa, **debe observarle directamente y no actuar de oídas**. Incluso si es posible, recurrir a un

“feedback 360”, pues el aprendizaje que se da desde la discrepancia entre la opinión que tenemos de nosotros mismos y la percepción de terceras personas sobre nosotros.

- **Identificar los factores** o variables relacionados con las áreas de mejora observadas. Siempre contemplada como una oportunidad de mejorar.
- Explorar con el colaborador las razones que explican su conducta. **Escucha activamente**, evitando juicios y siendo tolerante, es esencial en este proceso.
- **Dé la retroalimentación tal y como le gustaría recibirlo** (empatía). “Requiere que la persona que lo proporciona sienta interés por la persona que va a recibirlo”. (Soler, 2003: 12&3 1).
- Dé retroalimentación de forma que el colaborador tome **conciencia de sus puntos fuertes y sus áreas de mejora** y se dé la oportunidad de mejorar. La retroalimentación o feedback debe fundamentarse en la confianza mutua, ser concreto y no evaluativo, y debe darse en el momento oportuno.
- **Favorecer el autodescubrimiento**, es necesario experimentar nuevas maneras de hacer. Déjale hacer. “No se Ira/a de dar consejos, sino de extraer del coachee lo mejor que lleva dentro”. (Enebral 2004:20). Y, por supuesto, la autoevaluación al final de cada actuación, de manera que siga haciendo lo que ha funcionado y evalúe lo que es mejorable y piensa sobre otras formas de actuar (¿cómo podría actuar de otra manera ante esa situación?) (Debordes, 1998:8333).
- **Estimular y animar al colaborador.**

3.4 Coaching en PYMES

El “coach”, es un término de los deportes, quiere decir el entrenador del equipo. Pero entrenador en un sentido amplio, es el entrenador en lo físico y en lo anímico. Cumple en algunos momentos una función de padre. Hace que los jugadores funcionen como equipo. Es el que guía por su experiencia. El que es nutritivo al comprender situaciones de sus jugadores y firme en hacer cumplir las normas. El que detecta las habilidades de cada uno y las potencia (empowerment). Coaching y empowerment son conceptos que merecen tratarse en forma amplia. Aquí solamente los mencionamos para que puedan relacionar estas definiciones, para realizar la Selección, Capacitación, Delegación y Supervisión.

“**Coaching**” es entrenar al personal en la organización, similar a lo que hace el entrenador con su equipo. Da las pautas claras, que necesita, que conviene y cuando, preparándolos con las herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten.

“**Empowerment**” significa darle a las personas que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones; que tienen el poder (power) de hacerlo. Que tienen “el permiso” de hacer, equivocarse, corregir y continuar haciendo (aprendiendo). Es crear un contexto donde los empleados de todos los niveles sienten que tienen una influencia en los estándares de Calidad, Servicio y efectividad del negocio en sus áreas de responsabilidad.

Calidad Total, Mejoramiento Continuo de Procesos, Justo a Tiempo (JIT), Sistemas Computarizados para la Gestión Empresaria (ERP, MRP II), CIM (Computer Integrated Manufacturing), QFD (Quality Function Deployment), y varios acrónimos más fueron apareciendo en los últimos 15 a 20 años. El eslabón más débil, de todas estas metodologías es la Integración de las personas y los departamentos para una implantación exitosa.

La implantación de la filosofía de **Calidad Total (TQM)** y los conceptos de **Cliente Interno y Externo** requieren una forma de focalizar “cada paso” en la cadena de “valor agregado”, desde el proveedor hasta que se llegue al Cliente y también su respuesta sobre los grados de satisfacción. Las metodologías que mencionamos requieren Trabajo en Equipo, Involucramiento Total del Personal, y generalmente la acción de Grupos Multidisciplinarios.

En un ambiente Justo a Tiempo concentramos nuestros esfuerzos en eliminar todas las actividades que no agregan valor al proceso. Demoras, colas, puestas a punto, retrabajos e inspecciones, son algunas de las actividades que deseamos eliminar o minimizar. La Coordinación es esencial para ésta meta.

La eficiente distribución de los siempre escasos recursos y responder a las cambiantes demandas del mercado, requiere un nivel alto de Sincronización. Integración, Cambios, Grupos Multidisciplinarios, Coordinación y Sincronización requieren recursos humanos capacitados, con criterios para decidir en forma autónoma (empowerment) líderes que sepan enseñar (coaching). El Mejoramiento Continuo en las empresas debe ser un proceso más, tan importante como los es facturar, para el éxito del negocio.

La propia estructura de la PYME impide en muchos casos el uso de un sistema interno de coachs de la misma forma que existe en las grandes empresas. Sin embargo, en casi la totalidad de las ocasiones es más beneficioso e incluso recomendable el uso de coachs externos a la organización sea esta de la dimensión que sea.

3.5 Mentoring

Definimos el mentoring como un proceso de orientación, guía, ayuda y aprendizaje de carácter individual quem es realizado por una persona experimentada, que se caracteriza por estar bien planificada a medio y largo plazo, ser confidencial y estar dirigido a un tutelado para que desarrolle y/o inhiba determinadas competencias de manera que favorezca su crecimiento personal y profesional y mejora del desempeño actual y futuro.

La gran diferencia con el coaching es que en el mentoring se trata de una persona con más experiencia en las tareas a desarrollar que el tutelado y sirve de guía por tanto, aplicando las mejoras formas de hacer las cosas, siempre desde el punto de vista del mentor claro está.

El mentoring sí supone una enseñanza explícita sobre temas técnicos. De tal forma que el mentor primero informa, y luego sugiere propuestas específicas de actuación. Tutela al cliente hasta el extremo de llegar a usurpar la capacidad de decisión de la persona tutelada, en las primeras fases del proceso.

A continuación se muestra una tabla con las principales diferencias entre los procesos de coaching y mentoring.

Coaching	Mentoring
Interno o externo. En el primer caso, es el superior inmediato del coachee.	Interno o externo. En el primer caso, el mentor puede ser cualquier persona de la organización.
De carácter formal.	De carácter formal y/o informal.
Individual y/o grupal	Individual.
Dirigido a: Toda la organización.	Dirigido a personas con alto potencial.

Objetivo: Desarrollar o inhibir determinadas competencias para mejorar su desempeño; garantizar la utilización de todo su potencial.	Objetivo: Desarrollar personal y profesionalmente.
El Coach conoce en profundidad la organización, departamento o unidad de negocio.	El mentor conoce o debe tener alguna vinculación con la organización, departamento o unidad de negocio.
La agenda la establece el coach.	La agenda la establece el mentor.
La responsabilidad de la relación es del coach.	La responsabilidad de la relación es del tutelado.
Duración estimada entre 3 y 6 meses.	Duración estimada entre 1 y 2 años.
Marco temporal claro.	Marco temporal indefinido.
Necesidades: alto compromiso del coachee.	Necesidades: Encontrar el mentor adecuado para el tutelado.
Competencias a desarrollar: Profesionales	Competencias a desarrollar: Profesionales y/o personales.

4 Bibliografía y referencias

- Sara Thorpe, Jackie Clifford. The Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers & Managers. Kogan Page 2003.
- Santini G, Liderazgo, una perspectiva desde el análisis transaccional. Revista de Maquinas y Equipos Herramientas e Insumos Industriales. Pag. 56-60
- Palomo, MT. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Libros profesionales de empresa. ESIC.
- Blanchard, K.; Zigarmi, P. y Zigarmi D. (1986). El líder ejecutivo al minuto. Barcelona, Grijalbo.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. New York. Willey.
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York. Willey and Soons.
- Motivación de equipos: <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>

References

1. Alejandro Jiménez-Rodríguez, Luis Fernando Castillo, Manuel González (2012). Studying the mechanisms of the Somatic Marker Hypothesis in Spiking Neural Networks (SNN). *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 2
2. Amir Hosein Keyhanipour, Behzad Moshiri (2013). Designing a Web Spam Classifier Based on Feature Fusion in the Layered Multi-Population Genetic Programming Framework. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 3
3. André Santos, Regina Nogueira, Anália Lourenço (2012). Applying a text mining framework to the extraction of numerical parameters from scientific literature in the biotechnology domain. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 1
4. Anna Závodská, Veronika Šramová, Anne-Maria AHO (2012). Knowledge in Value Creation Process for Increasing Competitive Advantage. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 3
5. Casado-Vara, R., Chamoso, P., De la Prieta, F., Prieto J., & Corchado J.M. (2019). Non-linear adaptive closed-loop control system for improved efficiency in IoT-blockchain management. *Information Fusion*.
6. Casado-Vara, R., Novais, P., Gil, A. B., Prieto, J., & Corchado, J. M. (2019). Distributed continuous-time fault estimation control for multiple devices in IoT networks. *IEEE Access*.
7. Casado-Vara, R., Vale, Z., Prieto, J., & Corchado, J. (2018). Fault-tolerant temperature control algorithm for IoT networks in smart buildings. *Energies*, 11(12), 3430.
8. Casado-Vara, R., Prieto-Castrillo, F., & Corchado, J. M. (2018). A game theory approach for cooperative control to improve data quality and false data detection in WSN. *International Journal of Robust and Nonlinear Control*, 28(16), 5087-5102.
9. Chamoso, P., González-Briones, A., Rivas, A., De La Prieta, F., & Corchado J.M. (2019). Social computing in currency exchange. *Knowledge and Information Systems*.
10. Chamoso, P., González-Briones, A., Rivas, A., De La Prieta, F., & Corchado, J. M. (2019). Social computing in currency exchange. *Knowledge and Information Systems*, 1-21.
11. Chamoso, P., González-Briones, A., Rodríguez, S., & Corchado, J. M. (2018). Tendencies of technologies and platforms in smart cities: A state-of-the-art review. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2018.
12. Chamoso, P., Rivas, A., Martín-Limorti, J. J., & Rodríguez, S. (2018). A Hash Based Image Matching Algorithm for Social Networks. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 619, pp. 183–190). https://doi.org/10.1007/978-3-319-61578-3_18
13. Chamoso, P., Rodríguez, S., de la Prieta, F., & Bajo, J. (2018). Classification of retinal vessels using a collaborative agent-based architecture. *AI Communications*, (Preprint), 1-18.
14. Di Mascio, T., Vittorini, P., Gennari, R., Melonio, A., De La Prieta, F., & Alrifai, M. (2012, July). The Learners' User Classes in the TERENCE Adaptive Learning System. In *2012 IEEE 12th International Conference on Advanced Learning Technologies* (pp. 572-576). IEEE.
15. Felicitas Mokom, Ziad Kobti (2013). Interventions via Social Influence for Emergent Suboptimal Restraint Use. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 2
16. Gonzalez-Briones, A., Chamoso, P., De La Prieta, F., Demazeau, Y., & Corchado, J. M. (2018). Agreement Technologies for Energy Optimization at Home. *Sensors* (Basel), 18(5), 1633-1633. doi:10.3390/s18051633
17. González-Briones, A., Chamoso, P., Yoe, H., & Corchado, J. M. (2018). GreenVMAS: virtual organization-based platform for heating greenhouses using waste energy from power plants. *Sensors*, 18(3), 861.
18. Gonzalez-Briones, A., Prieto, J., De La Prieta, F., Herrera-Viedma, E., & Corchado, J. M. (2018). Energy Optimization Using a Case-Based Reasoning Strategy. *Sensors* (Basel), 18(3), 865-865. doi:10.3390/s18030865
19. K. S. Jasmine, Gavani Prathviraj S., P Ijantakar Rajashekar, K. A. Sumithra Devi (2013). Inference in Belief Network using Logic Sampling and Likelihood Weighing algorithms. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 3
20. Manuel Rodrigues, Sérgio Gonçalves, Florentino Fdez-Riverola (2012). E-learning Platforms and E-learning Students: Building the Bridge to Success. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 2
21. Muñoz, M., Rodríguez, M., Rodríguez, M. E., & Rodríguez, S. (2012). Genetic evaluation of the class III dentofacial in rural and urban Spanish population by AI techniques. *Advances in Intelligent and Soft Computing* (Vol. 151 AISC). https://doi.org/10.1007/978-3-642-28765-7_49

22. Nadia Alam, Munira Sultana, M.S. Alam, M. A. Al-Mamun, M. A. Hossain (2013). Optimal Intermittent Dose Schedules for Chemotherapy Using Genetic Algorithm. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 2
23. Sittón-Candanedo, I., Alonso, R. S., Corchado, J. M., Rodríguez-González, S., & Casado-Vara, R. (2019). A review of edge computing reference architectures and a new global edge proposal. *Future Generation Computer Systems*, 99, 278-294.
24. Nicholas Beliz, José Carlos Rangel, Chi Shun Hong (2012). Detecting DoS Attack in Web Services by Using an Adaptive Multiagent Solution. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 2
25. Rodríguez, S., Tapia, D. I., Sanz, E., Zato, C., De La Prieta, F., & Gil, O. (2010). Cloud computing integrated into service-oriented multi-agent architecture. *IFIP Advances in Information and Communication Technology* (Vol. 322 AICT). https://doi.org/10.1007/978-3-642-14341-0_29
26. Saadi Bin Ahmad Kamaruddin, Nor Azura Md Ghanib, Choong-Yeun Liong, Abdul Aziz Jemain (2012). Firearm Classification using Neural Networks on Ring of Firing Pin Impression Images. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 3
27. Sandrine Mousysset, Ronan Guivarch, Joseph Noailles, Daniel Ruiz (2013). Segmentation of cDNA Microarray Images using Parallel Spectral Clustering. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 1
28. Sérgio Matos, Hugo Araújo, José Luís Oliveira (2013). Biomedical Literature Exploration through Latent Semantics. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 2
29. Sittón, I., & Rodríguez, S. (2017). Pattern Extraction for the Design of Predictive Models in Industry 4.0. In *International Conference on Practical Applications of Agents and Multi-Agent Systems* (pp. 258–261).
30. Sumit Goyal, Gyanendra Kumar Goyal (2013). Machine Learning ANN Models for Predicting Sensory Quality of Roasted Coffee Flavoured Sterilized Drink. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 2, n. 3
31. Vasileios Efthymiou, Maria Koutraki, Grigoris Antoniou (2012). Real-Time Activity Recognition and Assistance in Smart Classrooms. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 1
32. Vincenza Cofini, Fernando De La Prieta, Tania Di Mascio, Rosella Gennari, Pierpaolo Vittorini (2012). Design Smart Games with requirements, generate them with a Click, and revise them with a GUIs. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 3
33. Yi Ying Leong, Chuii Khim Chong, Lian En Chai, Safaai Deris, Rosli Illias, Sigeru Omatu, Mohd Saberi Mohamad (2012). Simulation of Fermentation Pathway Using Bees Algorithm. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 1, n. 2