

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones buscan constantemente cambios. Esto quiere decir que deben estar actualizadas y siempre trabajando en conjunto con la innovación. Es por ello que cada proceso dentro de las mismas es de gran importancia. Pero a la vez, se debe reconocer que uno de los mayores impactos es la integración de su personal, es decir, sus recursos humanos, ya que la gente se considera lo más relevante para llevar el ritmo de cada una de las áreas para dirigirse a la misión y visión de la empresa cumpliendo con sus valores y estrategias.

Sabiendo que dentro de la empresa debe existir un excelente clima organizacional, está la conciencia de que también se necesitan diferentes cambios internos para estar acordes a las novedades del entorno, a su crecimiento, modernidad y globalización. Son movimientos dentro de la empresa, que no deben ser drásticos, para facilitar la adaptación de los trabajadores. Todo ello porque la empresa es un ente dinámico que igual que la persona humana, siempre está en proceso de cambio.

Las organizaciones con gran éxito son compañías que tienen una buena comunicación con sus subordinados, entre todos sus miembros: jefes con jefes, jefes con colaboradores y los propios colaboradores entre sí.

Es muy común que las personas no sepan comunicarse adecuadamente en las reuniones y en sus interacciones. Esto es debido, entre otras cosas, a que no saben interpretar las intenciones del interlocutor o presentar sus intenciones con claridad. Lo anterior porque

los líderes, y en general los ejecutivos, no se preparan adecuadamente para una comunicación efectiva desde la competencia más indispensable como es “saber escuchar”.

Los líderes tienen que ser expertos en comunicación y en saber escuchar. Las competencias necesarias para ser un líder son indispensables para el buen funcionamiento, tanto del propio líder en lo particular, como de la organización en lo general.

Entre las herramientas básicas para la formación de ejecutivos en cuanto a la comunicación e interacción con el personal, ha destacado en los últimos años la aplicación del “lenguaje no verbal” en las organizaciones. Este conocimiento, que se fundamenta tanto en el instinto como en la intuición y emotividad del ser humano ante sus interlocutores, puede incrementar ampliamente el sentido de una comunicación eficaz entre grupos de trabajo y aplicarse directamente a la empresa para generar empatía y rapport de los equipos de trabajo y los directivos, a fin de incrementar la eficacia del desarrollo empresarial.

En este proyecto, se trata de analizar si realmente el lenguaje no verbal puede ayudar como una competencia importante al liderazgo. Para ello se realizará un análisis de campo aplicando la capacitación de líderes en esta técnica denominada “lenguaje no verbal”. Pero además, se aprovecharán las TICs (Tecnologías de información y comunicación) para propiciar la formación de líderes en esta competencia, pues hay que dirigir esta preparación con los métodos más modernos que son más baratos, accesibles, eficientes y que fácilmente generan evidencia de la preparación, como es el caso de Internet y redes sociales. Los líderes de las diversas empresas están dispersos en la organización y físicamente separados unos de otros. Si se considera un grupo de empresas que pudieran estar interesadas en lograr esta competencia entre su personal ejecutivo, habría que invitar a las compañías cuyos líderes ejecutivos están más acostumbrados a las TICs. Ellas son las empresas grandes y transnacionales. Su liderazgo se destaca por la

gran cantidad de actividad que se debe realizar en el día a día. Los líderes son personas muy ocupadas. Por eso, ofrecer esta competencia que se puede denominar: “Aplicación del lenguaje no verbal en las organizaciones para mejorar el liderazgo de sus ejecutivos” no es fácil hacerlo en grupos presenciales d

onde los líderes debieran desplazarse fuera de sus instalaciones, y menos en otras ciudades fuera de su región. Lo anterior tomando en cuenta que tampoco se cuenta fácilmente con especialistas en estos temas que puedan asesorar a los ejecutivos y trabajar como formadores de esta competencia. De aquí se desprende que se buscará presentar estos temas vía Internet a través de una sala virtual en vivo, con intercambio de ideas entre los participantes y el expositor, para asegurar la atención directa a cada participante interesado en obtener esta competencia. Y por lo tanto, se realizó en otra ciudad y se aplicó en una región relativamente separada del área de influencia de los centros educativos de la UDLA: Ciudad del Carmen, Campeche. Se relaciona esta región por la relación que se tiene de vivir ahí, y que cumple con la característica de contar con una zona industrial como empresas transnacionales de importancia y de lejanía de la UDLAP para analizar de forma más objetiva el verdadero aprovechamiento del programa de formación de líderes en el lenguaje no verbal, que es el que se ofrece.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto de un programa corto de entrenamiento en la aplicación del lenguaje no verbal para apoyar la formación de líderes aprovechando las TICs en la región de Ciudad del Carmen, Campeche.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Proponer un programa corto de lenguaje no verbal a los ejecutivos en ciudad del Carmen, Campeche, que permita la formación de la competencia (ejecutivos) para su aprovechamiento inmediato en las actividades de liderazgo.

Aprovechar las TICs a través de una sala virtual para la formación de líderes al mismo tiempo en diversas instalaciones, con base en condiciones en una región lejana al lugar de transmisión.

Medir el impacto del programa de entrenamiento entre los participantes, para verificar si apoya junto con las características previamente planeadas el mejoramiento de ejecutivos para la posible adquisición de la competencia liderazgo en una región de la Republica Mexicana.

### 1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Se puede coadyuvar a la formación de ejecutivos usando el lenguaje no verbal mediante cursos vía Internet?

¿Puede ser el lenguaje no verbal una competencia para formarse como ejecutivo y como líder?

¿Sirven las salas virtuales para realizar entrenamiento dirigidos a la formación de ejecutivos y se pueden aprovechar adecuadamente?

¿Funciona un entrenamiento corto a través de TICs para ayudar a formar ejecutivos a distancia en las empresas de la región de Ciudad del Carmen Campeche?

## 1.5 SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

El LNV si sirve para apoyar la formación de ejecutivos a través de cursos vía Internet.

El lenguaje no verbal es una competencia importante para formarse como ejecutivo.

Las salas virtuales son una buena forma para realizar programas de entrenamiento aprovechables para la formación de los ejecutivos a distancia.

Los ejecutivos que laboran en las empresas de la región de ciudad del carmen sí logran aprovechar los beneficios de un entrenamiento virtual para coadyuvar a su formación como líderes.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

La justificación del proyecto de tesis tiene dos vertientes. Por un lado, la aplicación del lenguaje no verbal entre ejecutivos de Ciudad del Carmen, a fin de conocer si esta herramienta coadyuva eficazmente al mejoramiento del liderazgo. Por otro lado, se busca aprovechar las TICs para que el programa sobre lenguaje no verbal aplicable a las organizaciones sea aprovechado por el mayor número de ejecutivos de diversas empresas, ubicadas en la región donde se realizó el proyecto. Lo anterior para estar acorde con el desarrollo tecnológico actual en el campo de la administración aplicada a la formación y actualización del personal a distancia.

El lenguaje no verbal es muy importante para interpretar las ideas de los interlocutores y, asimismo, para que el presentador muestre sus verdaderos pensamientos con claridad y genere empatía con sus

interlocutores, lo que representa una competencia relevante para cualquier líder. Esto beneficia a los ejecutivos y en general a todo el personal, lo que puede observarse muy especialmente en las reuniones de trabajo.

Aprovechar las TICs en la formación de líderes beneficia en el área del desarrollo de personal, por medio de la educación virtual, ya que estas tecnologías se presentan cada vez más como una necesidad de acercar a los expertos con las empresas, pues el aumento de los conocimientos y habilidades, así como el satisfacer las necesidades de una educación de alto nivel mediante la actualización constante, se convierten en una exigencia permanente para la nueva empresa que pretenda mantener su competitividad.

Esta tesis busca tomar en cuenta las nuevas técnicas que se están desarrollando en el mundo del Internet, utilizando desde la UDLAP un programa de capacitación definido claramente, y que lo impartió en vivo el director de la tesis y se transmitió a las empresas ubicadas en la región de Ciudad del Carmen, a fin de medir cualitativamente los resultados que se obtengan por las empresas en el campo sus respectivos desarrollos.

## 1.7 ALCANCE

Esta tesis puede repercutir en propiciar que los lectores la aprovechen como un ejemplo para que se desarrolle más y con mayor confianza la capacitación de los ejecutivos vía Internet, y que también se promuevan los programas de “lenguaje no verbal” para que sean aprovechados por el personal de las empresas para su formación como ejecutivos, tal como se pretende demostrar en la región de Ciudad del Carmen.

## 1.8 LIMITACIONES

No se trata de formar líderes en toda la extensión de la palabra, sino de coadyuvar a su formación a través de la aplicación de las técnicas de “lenguaje no verbal en las organizaciones”, por lo que solamente se medirá la satisfacción de los ejecutivos que tomen el programa y su opinión sobre su aplicación en reuniones de trabajo durante la siguientes semanas al entrenamiento.

Se limita en la región de Ciudad del Carmen porque es el lugar seleccionado conforme a la facilidad de contactar empresas importantes con ejecutivos de alto nivel y donde se puede medir el resultado limitando a pocas sesiones en la formación tal como lo solicitan las empresas para evitar distracciones de los ejecutivos e irlos a separar demasiado tiempo de sus labores importantes.

El estudio no comprende gastos financieros, por lo que los entrenamientos serán gratuitos y cortos, a fin de lograr demostrar los objetivos que se pretenden sin llegar a realizar un programa amplio de entrenamiento de líderes. Sólo se dedica a la competencia mencionada. No se toman en cuenta los ahorros en costos comparados con la formación personal, aunque es obvia la ventaja competitiva. Quedaría para otro trabajo el analizar los costos reales y el ahorro al implementar este tipo de programas virtuales.

Solamente se contará con los instrumentos comunes para la aplicación del entrenamiento: computadoras de los ejecutivos y del expositor, sala virtual contratada a un proveedor de servicios, envío de la señal de audio y video a través de las conexiones usuales de Internet, retroalimentación vía “Chat” con los participantes para resolución de dudas y evaluación. No se contará con equipos sofisticados ni instalaciones ex profeso.

## 1.9 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

### Capítulo I

#### Introducción

En este capítulo se plantea el contenido completo de la tesis, desde el problema de la realización del diagnóstico y el problema para la realización de la tesis así como su importancia, los objetivos que se pretenden y la justificación, donde se pueden apreciar los beneficios de entrenar en la competencia del lenguaje no verbal aplicable a las organizaciones, para que los ejecutivos se formen como líderes. Aparte, la ventaja de utilizar las TICs en los entrenamientos de personas que se encuentran separadas físicamente y que pertenecen a diversas áreas y distintas empresas, al mismo tiempo. Se muestran los alcances del proyecto y se señalan sus limitaciones para, finalmente, presentar este capitulado que se refiere a la organización estructural del documento.

### Capítulo II

#### Marco teórico

En este capítulo se presenta el marco teórico, que corresponde a la base del pensamiento y la teoría aplicable que se utilizar como respaldo en este proyecto.

Dicha teoría se basa en los siguientes temas:

- Liderazgo: Comportamiento Organizacional Robbins, Stephen P & Judges, Timothy A. (2009).
- Competencias ejecutivas o directivas en las organizaciones vs. competencias académicas : Dr. Salvador Moncada (2010).
- Lenguaje no verbal (Body Language): Allan Pease (1990).
- Aprendizaje de Adultos, Andragogía: Malcolm Knowles (2001)
- Conocimiento tácito y explícito : Nonaka y Takeushi (1995)
- Evaluación de la capacitación: Iadualberto Chiavenato (2009)



- Aplicación de las TICs en el entrenamiento ejecutivo: Idalberto Chiavenato (2009)

Un líder debe tener ciertas competencias que son habilidades y actitudes. Entre ellas debe dominar la comunicación interpersonal, para lo cual necesita del lenguaje no verbal: que son nuevas técnicas que pueden ser aplicables en las empresas. Para aprender estas competencias se requiere fundamentarse en el aprendizaje significativo (Ausubel David, 2008), utilizando la moderna tecnología de información y comunicación (Idalberto Chiavenato, 2009) y tomando en cuenta que el aprendizaje de estas técnicas se realiza a partir de los conceptos enseñados en el aula y su aplicación mediante experiencias de comunicación con sus colaboradores hasta dominar la interpretación del lenguaje no verbal en sus interlocutores.

### Capítulo III

#### Método

Se utilizará un método empírico práctico donde a partir de la teoría (capítulo II) se diseña un entrenamiento sobre “La aplicación del Lenguaje no Verbal” dirigido a ejecutivos. Se seleccionará a las empresas interesadas dentro del sector de grandes compañías transnacionales y se aplicará la capacitación para medir el avance en el logro de la competencia mencionada evaluando los resultados obtenidos al final del programa y durante un periodo posterior para conocer si se ha logrado la aplicación de las técnicas aprendidas durante la labor diaria de cada uno de los ejecutivos encuestados de la muestra representativa, en opinión de los propios ejecutivos.

Con este método se puede determinar los logros comparados con la aplicación teórica de los conceptos de aprendizaje de ejecutivos, al otorgarles un grado de confianza a los ejecutivos que decidan participar en el experimento.

## Capítulo IV

### Marco de referencia

Se toma como marco de referencia por un lado a ejecutivos de empresas grandes relacionadas con el sector de la industria petrolera como proveedores importantes de la región de Ciudad del Carmen, Campeche, con todas sus características culturales y sus diversas formaciones como ejecutivos, y los conceptos de liderazgo aplicables al mejoramiento de la comunicación interpersonal, mediante la aplicación del lenguaje no verbal en su vida cotidiana. Por otro lado, se revisarán las técnicas identificadas hasta hoy para la interpretación del lenguaje no verbal y se probarán prácticamente en la situación cotidiana de los ejecutivos una vez que han recibido la capacitación en línea a través de una sala virtual.

## Capítulo V

### Aplicación del modelo (Ejecución)

En este capítulo se mencionarán los pasos reales que se siguieron en la metodología para la capacitación a los ejecutivos en las compañías seleccionadas en la zona sureste en la Ciudad del Carmen, Campeche con el fin de tener un orden de cada una de las etapas antes, durante y al final del proceso de análisis para dichas personas incluyendo la obtención de resultados. Dentro de éste, se desarrollará cada uno de los pasos y se encontrarán las actividades como:

1. El acceso a la compañía
2. Relación con las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos de dichas empresas
3. Entrevistas a las personas idóneas en cada empresa
4. Conversación con el personal sobre el proyecto de capacitación, y así mismo, enviarles su respectiva invitación y como resultado, acordar fecha y hora en que se llevó a cabo la capacitación de sus ejecutivos, lugar y características de la logística involucrada.

5. Preparación del material de análisis para las personas que participarán.
6. Reunión de las personas el día de la capacitación para llevar a cabo el análisis, incluyendo formatos de evaluación.
7. Colección de formatos para obtención de resultados.
8. Agradecimientos

## Capítulo VI

### Análisis de resultados

En este capítulo, se mostrarán los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, tanto en los aspectos sobre el impacto de la capacitación de ejecutivos, como en el aprovechamiento posterior de la competencia adquirida en el día a día (vida cotidiana) por los mismos ejecutivos.

Se medirán las opiniones sobre el interés que mostró cada participante en su entrenamiento con base en la teoría de Malcolm Knowles y, asimismo, se revisará la opinión de los ejecutivos en el uso de las herramientas del lenguaje no verbal con énfasis en las reuniones posteriores que tengan en su vida laboral, inmediatamente después de la capacitación realizada en los siguientes días.

Se espera que los ejecutivos señalen los posibles beneficios que se pueden obtener con el uso de esta herramienta innovadora ante sus interlocutores y para ellos mismos en el mejoramiento de su comportamiento como líderes.

## Capítulo VII

### Recomendaciones y Conclusiones

En este capítulo se señalarán los beneficios que proporciona la aplicación de esta metodología en las empresas, las dificultades y las soluciones que se dieron para completar el desarrollo del trabajo, sus contingencias, la opinión de la autora sobre algunas recomendaciones para los lectores de esta tesis y las limitaciones del trabajo.

### Anexos

Se mostrarán todas las invitaciones y documentos que se utilizaron para concretar los entrenamientos en las diferentes empresas en Ciudad del Carmen Campeche, formatos de entrevistas con los directivos de las empresas para lograr su autorización, invitaciones enviadas, programas técnicos y cronograma de actividades, formatos completados de las evaluaciones a los ejecutivos participantes, encuestas antes y después del entrenamiento.