



# Universidad Tecnológica de Puebla

Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicación

Materia:

## **Administración del Tiempo**

1er. Cuatrimestre

Septiembre – Diciembre 2009

---

## Colaboradores:

1. Lic. Elena González Martínez
2. c.Dr Alberto Santos Palacios

---

# ÍNDICE

## Contenido

UNIDAD TEMÁTICA I: Administración del Tiempo .....	5
Administración del Tiempo .....	5
Introducción .....	5
Concepto de administración del tiempo.....	5
Eficiencia y Efectividad .....	7
Control.....	8
Mitos y Enemigos del tiempo.....	9
<b>Desperdiciadores de tiempo externos</b> .....	9
Posibles soluciones.....	9
Uso del teléfono .....	9
Uso del Chat .....	10
<b>Desperdiciadores de tiempo internos</b> .....	11
Posibles soluciones.....	11
Urgente e Importante .....	11
Agenda .....	11
La matriz de administración del tiempo.....	12
Elementos que integran un planificador de uso del tiempo.....	14
Herramientas para la administración del tiempo .....	17
Tiempo de respuesta y tiempo discrecional .....	17
Principio 90 – 10.....	17
Ciclo de productividad.....	19
Ley de Parkinson .....	21
Herramientas de gestión del tiempo .....	21
Delegación.....	21
Manejo de interrupciones.....	22
Asertividad .....	23
Gestión de estrés.....	23

---

Solución de problemas .....	25
Desensibilización sistemática .....	26
Sensibilización encubierta .....	26
Visualización .....	27
Concepto y características de las reuniones de trabajo efectivas .....	27
Horario .....	27
Objetivo .....	28
Participantes.....	28
Agenda .....	29
Requerimientos .....	30
Ejecución de la reunión: .....	31
Cierre de la reunión:.....	31
UNIDAD TEMÁTICA II: Liderazgo .....	32
Autoestima .....	32
Concepto de Autoestima.....	32
Concepto de Sentido de pertenencia.....	33
Concepto de Competencia personal .....	34
Elementos de la autoestima.....	35
Mecanismos para fortalecer la autoestima .....	37
Motivación e inteligencia emocional .....	37
Concepto y características de Inteligencia Emocional .....	38
Concepto y características de Motivación .....	39
EL CICLO MOTIVACIONAL.....	39
Influencia en el ámbito laboral de la Inteligencia Emocional y la Motivación.....	40
Proceso de manejo adecuado de las emociones y la relación con el Liderazgo .....	42
TIPOS DE COMUNICACIÓN .....	44
COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS.....	45
CONDUCCIÓN PARA CREAR SINTONÍA.....	46
LIDERAZGO, ALGO IMPORTANTE DENTRO DE LA EMPRESA.....	49
ANÁLISIS Y CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	49
ENFOQUES DEL LIDERAZGO .....	50
CARACTERÍSTICAS RELATIVAS .....	50

---

---

CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO .....	51
DIMENSIONES CRITICAS DE LA SITUACION DEL LIDERAZGO .....	51
ESTRUCTURA DE LAS TAREAS.....	51
LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	52
DOS MODELOS DE LIDERAZGO.....	52
¿CÓMO INFLUYEN LAS EMOCIONES EN MI TRABAJO/PROFESIÓN? .....	53
EL OTRO LADO DE LA EFICIENCIA .....	53
EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL SIGLO XXI.....	54
COMO TRIUNFAR SIN SER INTELIGENTE .....	55
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN ÉPOCA DE CRISIS .....	56
Técnicas de motivación .....	57
MOTIVACIONES HIGIÉNICOS .....	59
Teoría de la Equidad :.....	60
Teoría de la expectativa: .....	60
Teoría del Reforzamiento:.....	61
Teoría de las Metas: .....	61
Diferencia entre Motivación y Satisfacción.....	62
Influencia del grupo en la Motivación:.....	62
Importancia del gerente en la Motivación:.....	63
Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:.....	64
LA ESCALA DE VALOR DE MASLOW:.....	65
Job Enrichment – Enriquecimiento del trabajo.....	65
Teoría de las 3 necesidades.....	66
Liderazgo transformacional.....	68
Estilos de liderazgo.....	68
Liderazgo Autocrático .....	68
Liderazgo democrático .....	68
Liderazgo Transaccional .....	69
El liderazgo Laissez-Faire .....	69
Liderazgo situacional.....	70
Tipos de comportamiento de un líder.....	70
Liderazgo transformador.....	70

---

OTROS ESTILOS DE LIDERAZGO .....	71
Aplicación del liderazgo situacional al departamento comercial y atención al cliente .....	72
Diferencia entre líder y jefe.....	72
Habilidades de un líder transformador .....	73
cultura de innovación continúa.....	74
Si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos.....	74
ENFOQUE A FORTALEZAS .....	80
LAS VEINTICUATRO FORTALEZAS .....	80
CULTURA DE COLABORACIÓN Y SERVICIO .....	85
CULTURA DE VALORES .....	89
LA CULTURA, LOS VALORES EMPRESARIALES Y EL CAMBIO. <sup>1</sup> .....	89
LOS VALORES DESEABLES.....	93
Elementos del grid gerencial .....	94
Concepto de empowerment .....	95
Organización de empowerment.....	96
El camino hacia empowerment.....	96
Empowerment es un movimiento total .....	97
Rediseño Organizacional .....	98
El Papel De La Calidad .....	98

---

## UNIDAD TEMÁTICA I: Administración del Tiempo

### Administración del Tiempo

#### Introducción

La administración del tiempo es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible:

- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional.

#### Concepto de administración del tiempo

La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores.

#### ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO SON:

- Puede ser un enemigo a vencer o un aliado si lo logramos organizar.
- Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias a un emprendedor.
- Puede ser un amigo o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- No se puede comprar.
- No se puede atrapar, detener o regresar.
- Es lo más valioso que tienen los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.
- Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo.
- El más importante de los recursos.
- El más atípico de los recursos.
- Un recurso limitado y caduco por definición: hagamos lo que hagamos se nos acaba.
- Recurso inelástico: ni ahorrarse, ni acumularse, ni prestarse.
- El más indispensable de los recursos: ninguna acción humana puede realizarse sin tiempo.
- Recurso insustituible.

- 
- Recurso inexorable: no podemos variar ni su dirección, ni su sentido, ni su cadencia. Lo más que podemos hacer es utilizarlo mejor o peor, a medida que va llegando.
  - Recurso Paradójico: Todos disponemos de Todo el tiempo del mundo. Podemos quejarnos de cómo lo usamos, pero nunca de no tenerlo.
  - Recurso incontrolable: Podemos controlar nuestras acciones, pero no el tiempo.

#### PRINCIPIOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR CON EFICIENCIA EL TIEMPO:

- Una lista de las actividades de una semana completa, tomada con incrementos de 15 minutos cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
- Esta comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.
- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
- El tiempo del emprendedor rara vez se utiliza exactamente como él lo planea. Pero se debe procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.
- Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad.
- El tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, es decir que los emprendedores deben utilizar su tiempo en relación a la importancia de sus actividades.
- El establecer un determinado tiempo o fechas límites para cumplir con los compromisos de los emprendedores, ayuda al resto del grupo de trabajo a sobreponerse a la indecisión y a la tardanza.
- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
- No confundir movimientos con realizaciones y actividades o acciones con resultados.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia Tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
- Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas.
- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
- El registro de como se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales.



---

## Eficiencia y Efectividad

**Eficiencia:** cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan.

**Eficacia:** para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen; qué objetivos se logran.

El cambio de paradigma más importante que se ha producido es el relacionado con la eficiencia y la eficacia (o efectividad). El concepto eficiencia expresa la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), viene de la teoría económica y tiene una lógica contundente, usted tiene que "producir con los costos más bajos posibles", o dicho de otra forma, "obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos)".

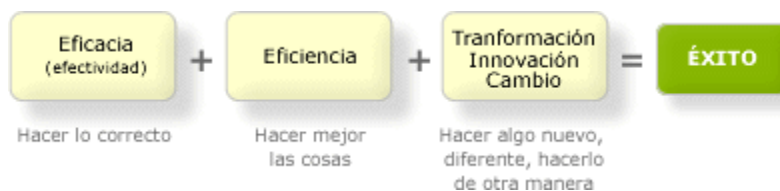
La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir gastos. Pero ¿qué pasa en un entorno turbulento? se preguntan los especialistas, es donde tiene que estar muy al tanto de lo que está pasando "afuera" de la empresa para ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

"No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia) dice Drucker. Otros autores plantean "... la experiencia demuestra que el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia..."

Si se preocupa sólo de la eficiencia, puede llegar a ser el productor más eficiente de algo que no le interese a la gente. La eficacia (o efectividad) es hacer lo que a la empresa le pueda resultar más conveniente en un momento determinado. Mintzberg, con su estilo característico plantea:

"La eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones. Esto sucede porque los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes..."

Un especialista plantea que la "Nueva fórmula para el éxito" es la siguiente:



¿Cuál es la lógica de esto? Sencillamente, que la empresa debe: primero, identificar qué es lo más conveniente que debe hacer (para aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza); después, tratar de hacerlo de la forma más eficiente posible (con el mínimo de gastos). Pero, no se puede limitar a esto, pues la competencia está haciendo lo mismo, por tanto, debe tratar de innovar constantemente, de asumir el cambio como una necesidad.

## Diferencias principales entre Eficiencia y Eficacia

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Crear más valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Enfoque reactivo (Del pasado al presente)	Enfoque proactivo (Del futuro al presente)
<b>¿Pregunta principal?</b>	
¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?	Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

## Relación entre eficiencia y eficacia:



## Control

Propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. A poco de andar caeremos en la cuenta de que lo único que teníamos era la "ilusión de tener el control" y que lo único que logramos fue generar desconfianza. Porque la confianza mutua es el principal capital que puede tener una relación personal o de trabajo y se basa en la interdependencia no en el control unilateral. Ya que mutuamente nos necesitamos para obtener resultados y la voluntad de control es probable que acabe desintegrando la confianza mutua primero y la relación después.

---

## Mitos y Enemigos del tiempo

El mito de la actividad: "El emprendedor más lleno de trabajo es el más eficiente". Se confunden los resultados con la actividad... para no llegar a ninguna parte.

El mito del hombre equipo: "Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor". Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo "para estar en todo": invadiendo puestos, aplastando personalidades y matando motivaciones.

El mito de la decisión aplazada: "Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos". Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide.

El mito del indispensable: "Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, así que yo trabajo 15 hrs. diarias". Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor.

El mito de ahorrar tiempo: "Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles". Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.

El mito de trabajar contra el tiempo: "El tiempo presiona al emprendedor: se le echa encima". El más precioso recurso queda convertido en estorbo y objeto de justificaciones.

Todo el mundo pierde el tiempo: Es parte del ser humano. Cierta tiempo perdido puede ser constructivo porque ayuda a relajarse o a reducir la tensión; sin embargo, a veces esto puede ser algo frustrante, especialmente cuando se pierde el tiempo por hacer algo menos importante de lo que se podría estar haciendo.

**Desperdiciador de tiempo:** Es cualquier cosa que impida que una persona alcance sus objetivos de la manera más efectiva posible.

Desperdiciadores de tiempo Externos vs. Interno: Los DDT se dividen en externos, si son provocados por otras personas, o internos si son provocados por nosotros mismos.

Desperdiciadores de tiempo externos	Posibles soluciones
Excesivo flujo de papeles.	<b>Agenda</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Citas</li><li>• Proyectos</li><li>• Actividades por realizar</li><li>• Marcar actividades en (A) Urgentes e Importantes, (B) Importantes No Urgentes o (C) Urgentes No Importantes.</li></ul>
Teléfono	<b>Uso del teléfono</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Antes de llamar, planifica la conversación.</li><li>• Filtra y agrupa las llamadas por hacer, trata de apartar un tiempo específico para llamadas.</li><li>• Trata de acortar la parte social de la conversación, ve directo al grano y permanece en él.</li><li>• Si la conversación se extiende innecesariamente, busca excusas para cortarla.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece periodos de tiempo donde no recibirás llamadas sino sólo en casos de emergencia.</li> </ul>
Chat	<b>Uso del Chat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Destinar una cantidad de tiempo al día para el chat.</li> <li>Evitar tener abierta la ventana del chat y las herramientas de trabajo al mismo tiempo.</li> <li>Utilizar estatus como "No disponible" o "Ausente" la mayor parte del tiempo.</li> </ul>
Facebook YouTube	<b>Uso del Facebook y YouTube</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Destinar una cantidad de tiempo al día para revisarlos.</li> <li>Dejarlo para horas que no sean de estudio, ni trabajo (Nos desconcentra y hace perder tiempo).</li> </ul>
Mirar la televisión	<b>Mirar la televisión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Limita la cantidad de tiempo para ver televisión</li> <li>Evita ver el televisor mientras estas comiendo.</li> <li>No ver la televisión mientras se estudia para un examen.</li> <li>Aísla la televisión de tu lugar de trabajo; existen lugares específicos para usar la televisión, por ejemplo una sala de juntas, o una sala audiovisual. Si la televisión tiene que estar en tu lugar de trabajo (por ejemplo: en una discoteca, un bar o un restaurante) dirigirla entonces hacia los clientes y no hacia a ti.</li> <li>Si no quieres perderte algún programa de televisión y dispones de una videgrabadora programable, graba el programa y velo en el tiempo que hayas dispuesto para tal propósito.</li> <li>Es recomendable ver la televisión en los tiempos de descanso, por ejemplo: fines de semana, días festivos o días inhábiles.</li> </ul>
Visitantes	<b>Correspondencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escribe menos, usa más el teléfono.</li> <li>Destinar una cantidad de tiempo al día para leer y redactar correos electrónicos</li> <li>Escribe respuestas a cartas y memos, anotando las respuestas al margen y enviándolas de vuelta.</li> <li>Usa el reverso de una carta o memo como copia de respuestas usando el papel carbón, elimina documentos y deja todo registrado en la misma hoja.</li> <li>Elimina palabras, frases y párrafos innecesarios.</li> <li>Piensa antes de escribir, planea lo que quieres expresar.</li> <li>Usa el estilo claro, conciso y orientado a hechos.</li> <li>Al escribir usa palabras sencillas.</li> <li>No revises una y otra vez en nombre de la perfección, cuando los beneficios son pocos o inexistentes.</li> </ul> <b>Interrupciones y visitantes inesperados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prevé un tiempo diario para visitantes inesperados e interrupciones.</li> <li>No permitas que ciertos visitantes inesperados tomen asiento.</li> <li>Recibe a los visitantes fuera de tu oficina.</li> <li>No contribuyas a conversaciones innecesarias.</li> <li>Promueve citas en vez de permitir visitas inesperadas.</li> <li>Aprende a decir no, especialmente cuando te preguntan ¿Tienes un minuto?</li> </ul>
Reuniones	<b>Reuniones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desalienta y discontinúa las reuniones innecesarias.</li> <li>Pregúntate si la reunión es realmente necesaria. ¿Una conversación telefónica tendría el mismo efecto? ¿Es necesaria mi presencia?.</li> <li>Fíjate un límite de tiempo y ajústate a él.</li> <li>Prepárate para la reunión, resiste las interrupciones, mantente en el tema.</li> <li>Minimiza las conversaciones intrascendentes.</li> <li>No contribuyas a conversaciones innecesarias.</li> </ul>
Fallas de comunicación Políticas y procedimientos Información. (Falta / exceso)	

Desperdiciadores de tiempo internos	Posibles soluciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de prioridades</li> <li>• Falta de planes</li> <li>• Objetivos no claros</li> <li>• Dejar cosas para después</li> <li>• Intentar hacer muchas cosas a la vez</li> <li>• Falta de autodisciplina</li> <li>• Falta de habilidad y conocimientos</li> </ul>	Reflexión Decisión Disciplina No rendirse hasta haber desarrollado nuevos hábitos

## Urgente e Importante

Lo *Urgente* está dado por las tareas y actividades que exigen de nosotros una atención inmediata. Podemos definir a la atención de lo Urgente como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra capacidad de respuesta actual a los desafíos que se nos presentan. Esta capacidad se expresa a través de la producción de resultados cotidianos de una organización.

El otro aspecto a integrar es la atención de lo *Importante*. Definimos así a las actividades que se ocupan de atender lo que le da sentido a la existencia a largo plazo a una organización: Lo que constituye la razón de ser o Misión. Al igual de lo que pasaría en nuestro plano personal, la definición de lo que resulta Importante para una organización, es lo que nos permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura a los desafíos del entorno. Si asimilamos el manejo del tiempo a una balanza podríamos decir que el equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo Urgente y lo Importante.

## Agenda

### TIPOS DE AGENDA DE TRABAJO

**Agenda normal o estándar:** es una agenda sencilla que contiene las partes imprescindibles.

**Agenda personal:** existe una gran variedad de ellas, algunas contienen gran cantidad de información y las distintas partes están delimitadas por separadores plastificados de colores o por pestañas con iconos que facilitan la búsqueda.

**Agenda electrónica:** son de gran utilidad por la cantidad de información que contienen y el poco espacio que ocupan.

**Agenda ordenador:** la tienen los distintos sistemas operativos como el Windows, que tiene el Outlook.

### PARTES MÍNIMAS QUE DEBE CONTENER UNA AGENDA.

- Listado telefónico y direcciones.
- Calendarios.

- 
- Planning.
  - Día a día o dietario.

### ¿CÓMO SE DEBE GESTIONAR LA AGENDA DEL JEFE(A)?

La secretaria tiene que administrar y gestionar la agenda del jefe(a) según los criterios que se le indiquen. Hay que distinguir tres planos muy concretos:

- El familiar.
- Tiempo de ocio.
- Tiempo empresarial.

Preferentemente se anotará información empresarial y profesional. Las tareas que se anotan en la agenda del trabajo del jefe estarán suficientemente espaciadas para que puedan ser realizadas. Se planificarán con un margen de tiempo que prevea las posibles interrupciones.

Una visita muy importante nunca se debe situar en horario bajo, sino queda otro remedio se ha de consultar y cuando se aproxime se preparará debidamente.

Se ha de considerar el ritmo biológico y la distribución de horas altas y bajas del jefe para anotar los compromisos en la agenda. No hay que programar actividades o tareas comprometidas al comienzo y al final de la jornada.

Siempre que no se utilice, estará guardada bajo llave.

### La matriz de administración del tiempo

Representar las variables en una matriz de doble entrada, facilitará no sólo la comprensión, sino que además nos brindará una herramienta útil para luego "vivir" el modelo propuesto.

**Cuadrante 1:** Llamaremos a este cuadrante *lo Urgente e Importante*. Caracterizado por ser actividades que de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia hoy: proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc. Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante.

**Cuadrante 2:** *Lo Importante, No Urgente*. Este cuadrante refiere a aquellas cuestiones que si bien están más lejanas en cuanto a horizonte de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora a futuro. En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual en pos de una mejora futura. Ejemplos son: Planificar mejoras, capacitar, prevenir riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, etc. Lo Importante, No urgente representa el desarrollo de las capacidades para mejorar la respuesta a desafíos futuros.

Pero además este cuadrante y lo que coloquemos en él, determina a todos los demás: Sin Importante, no puede haber Urgente. Poner primero, lo primero (es decir lo Importante), será nuestra consigna. Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros. Si no, que nosotros debemos presionar sobre ellas.

Pero también las personas invertimos tiempo en actividades y tareas que no corresponden a los Cuadrantes 1 o 2. Llamaremos Roba tiempos a estos verdaderos consumidores de nuestra energía. A los Roba tiempos los ubicaremos en nuestro esquema en:

**Cuadrante 3:** *Lo Urgente, No Importante:* componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones.

**Cuadrante 4:** *Lo No Urgente, No Importante:* actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, pérdidas de tiempo, etc. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.

#### MATRÍZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis</li> <li>• Problemas apremiantes</li> <li>• Proyectos cuyas fechas vencen</li> </ul>	<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención</li> <li>• Construir relaciones</li> <li>• Reconocer nuevas oportunidades</li> <li>• Planificación, Recreación</li> </ul>
NO IMPORTANTE	<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones, algunas llamadas</li> <li>• Correo, algunos informes</li> <li>• Algunas reuniones</li> <li>• Cuestiones inmediatas</li> <li>• Actividades populares</li> </ul>	<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades, ajetreo inútil</li> <li>• Algunas cartas</li> <li>• Algunas llamadas</li> <li>• Actividades agradables</li> <li>• Pérdida de tiempo</li> </ul>

---

## Elementos que integran un planificador de uso del tiempo

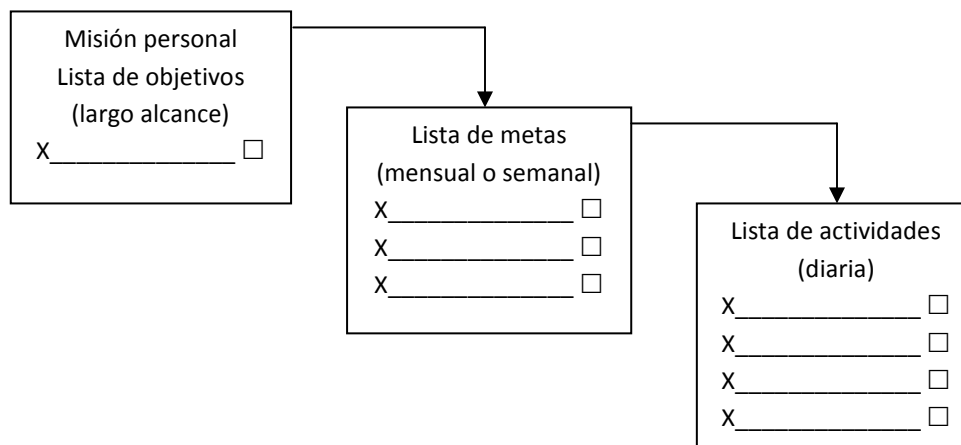
En el caso de una organización, la administración del tiempo está centrada en como utilizamos el tiempo para contribuir con la organización en la cual trabajamos. En ese sentido debemos partir de los objetivos que tiene nuestra organización y elaborar un plan que contribuya a dichos objetivos. Teniendo los objetivos claramente definidos y priorizados, y lo que tenemos que hacer para alcanzar dichos objetivos, podremos utilizando la matriz, desenvolvemos en el cuadrante II que es la combinación de lo importante y no urgente. El problema en una organización son los ladrones del tiempo, aquellos que te quitan el tiempo y que no te permiten dedicarte a cumplir con tu plan.

Un sistema personal de planificación puede comprender los siguientes niveles, que forman la llamada “cascada de listas”

- Lista de objetivos (largo alcance)
- Lista de metas (mensuales o semanales)
- Lista de actividades (diarias)

Este sistema de planificación es esencial para poder convertir en realidad y en logros tangibles las intenciones y deseos formulados en el plano de los objetivos. Los objetivos sin acción son simplemente deseos, para convertirlos en resultados se requiere avanzar en poco cada día o cada semana. Las listas son el instrumento que permite transformar la intención y el deseo en acción y la acción en resultados.

### LA CASCADA DE LISTAS



#### a) Objetivos

Una buena lista de objetivos debe ser completa e integrada, *Completa* en cuanto contenga objetivos de todos los roles que identificamos en nuestra vida, *Integrada* en cuanto los objetivos no se complementen, se refuercen unos con otros. Mientras más objetivos aparezcan mayor es la probabilidad de conflicto entre ellos y de falta de integración. Las listas de objetivos requieren ser revisadas y quizás reformuladas periódicamente.



- 
- El objetivo que se propone ha de ser concreto y asequible.
  - El objetivo ha de tener un plazo
  - Conocer el propio ritmo biológico y laboral.

#### **b) Metas**

Las metas son las etapas o logros parciales que integran el camino hacia el objetivo. Por su naturaleza la definición o enunciado de las metas suele ser más concreto y específico que el de los objetivos.

Periódicamente hay que elaborar la lista de metas o escalones que deseamos alcanzar en la vía hacia nuestros objetivos. La perspectiva de un lapso de una o varias semanas es bien útil en la búsqueda de la eficacia. ES necesario acostumbrarse a ver hacia un horizonte más amplio que el hoy o el mañana, para ubicar las actividades que desarrollaremos en función de cumplir las metas mensuales o semanales.

#### **c) Lista de pendientes**

Hay que hacerlo al fin del día anterior. Esto permite ordenar lo que quedó pendiente y focalizarse en las prioridades de mañana y permitir al inconsciente que vaya trabajando sobre ellas.

O en forma alternativa, se pueden planificar al inicio del día, permitiéndole focalizarse en la jornada que tiene por delante. Elija la mejor forma de planificar el día, y manténgala. Decida en concreto cuando empieza y termina el día, tanto en el trabajo como en casa.

Cómo hacerlo:

- a) Revise el plan del día de ayer, el que ya fue hecho y transfíralo al plan de hoy
- b) Revise el plan semanal, transfiera ítems que hayan quedado por terminar en el plan de hoy
- c) Mire los compromisos de hoy y asigne tiempo a estos para terminarlos en forma eficiente

Si ve que su plan del día no está funcionando muy bien, pregúntese ¿Al menos estoy alcanzando las prioridades más importantes? Si la respuesta es No, o duda, debería trabajar sobre la siguiente lista:

1. ¿Trata de abarcar demasiado en un solo día?
2. ¿Hay tareas que no se llegaron a realizar porque usted no estaba listo cuando había que hacerlas?
3. ¿Estaba el ítem o tarea claramente formulado?
4. ¿Encuentra dificultades para tomar decisiones?
5. ¿Tiene toda la información que necesita?
6. ¿Se negó a planificar lo suficiente su día porque sintió que estaba presionado?
7. ¿Abandonó la tarea que estaba realizando porque era muy difícil o muy aburrida?

---

#### d) Lista de actividades (priorizadas)

A la hora de jerarquizar y priorizar las tareas a lo largo de la jornada laboral, es necesario distinguir los siguientes conceptos: importancia, urgencia y grado de dificultad.

- Urgencia: es la secretaria quién decide la prioridad o urgencia de una tarea.
- Importancia: se debe desde el punto de vista de quien demanda un servicio y de quien tiene que realizar el servicio.
- Dificultad: hay que conocer el grado de dificultad que permitirá distribuir las tareas en horas altas (hill) o bajas (valle).

#### e) Horarios

- Las horas de alto rendimiento: es el momento en el que las personas desarrollan su máxima actividad.
- Las horas de bajo rendimiento: es el momento en el que las personas están menos activas.

Es necesario conocer su existencia para saber cuándo debemos realizar las tareas que necesitan más rendimiento y concentración y para cuando realizar las tareas de tipo rutinario que no necesitan esfuerzo mental ni concentración.

#### f) Holgura para atención de contingencias

Dejar espacio para imprevistos. Una consideración de altísima importancia es tener muy claro que durante el día se presentarán imprevistos, nuevas actividades no programadas, retraso en la terminación de otras, imposibilidad de iniciar algunas. En general debe tenerse presente que éstos serán mayores mientras más interrelación tengamos con otros. Por lo tanto y en armonía con la “ley” de que “no todo es controlable”, debemos estar preparados para navegar dentro de un día lleno de alteraciones y cambios. Por eso es muy prudente al hacer una lista diaria, dejar suficiente holgura para manejar la incertidumbre.

Si no reconocemos esta realidad y hacemos listas muy ajustadas, muy exigentes, terminaremos el día con una sensación de agotamiento y frustración. Habremos trabajado mucho y avanzado poco en nuestra lista. Esa sensación puede llevarnos a la equivocada conclusión de que las “*listas no sirven*”

#### TIPOS DE HOLGURA

**Holgura libre:** Es lo que puede retrasarse una tarea sin que afecte a las fechas de comienzo de las tareas sucesoras.

**Holgura total:** Es lo que puede retrasarse una tarea sin que afecte a la duración del proyecto.

La holgura total es menos restrictiva que la holgura libre, la holgura total sólo hace referencia al retraso del proyecto, pero no a la posibilidad de retrasar el inicio de una tarea sucesora.

---

# Herramientas para la administración del tiempo

## Tiempo de respuesta y tiempo discrecional

**Tiempo Respuesta:** es el que obliga a estar en función de dar respuesta a lo que se presenta y que no sabemos por anticipado, es simultáneo, impredecible y disperso.

**Tiempo Discrecional:** es el tiempo controlado, focalizado, el que se puede decidir y se concreta la atención solamente en una cosa.

Cada uno de estos tiempos es el 50 % de la jornada. Sin embargo existe la sensación de que el Tiempo Discrecional es menor y que se escapa del control.

Es importante tener en cuenta estos diferentes tipos para no planificar la utilización de todo el tiempo, ya que parte de él es utilizado para el tiempo de respuesta.

Por lo tanto, si bien se resaltó la importancia de la planificación, se debe saber que no todo el tiempo es planificado ni se debe planificar. Hay que evitar los extremos buscando la línea media que es poder decir que hay actividades que son panificables, que son anticipables y hay otras que no lo son ni deben serlo.

Planificar es tomar decisiones por anticipado, planteando cuáles son los objetivos para decidir adecuadamente.

Los objetivos deben ser:

- realistas
- estimulantes
- flexibles
- verificables

## Principio 90 – 10

¿Cuál es este principio 90/10? El principio 90/10 significa que el 10 por ciento está relacionado con lo que te pasa y el 90 por ciento, se determina por la forma en cómo reaccionas.

¿Qué quiere decir esto?

Tú realmente no tienes control sobre el 10 por ciento de lo que te sucede. No puedes evitar que un automóvil se descomponga o que el avión llegue después de lo previsto o que una manifestación te obstaculice el paso y que esto altere tus planes.

Sin embargo, sí puedes regular el 90 por ciento de una situación como las descritas anteriormente. Tú determinas el 90 por ciento. ¿Cómo? ¡Con tus reacciones!

---

Por ejemplo:

Estás desayunando con tu familia. Tu hijo tira una taza con café sobre la mesa y el líquido mancha tu camisa justo en el momento en el que estás por salir al trabajo. Obviamente, tú no pudiste evitar lo que pasó (10 por ciento). Lo que suceda después, será determinado por la forma en cómo manejes este evento (90 por ciento).

Debido al incidente, maldices y regañas severamente a tu hijo por no tener cuidado. Él empieza a llorar. Después de reprenderlo, volteas hacia tu esposa y la culpas por colocar el recipiente cerca de la orilla de la mesa. A lo anterior, sigue una discusión entre ambos.

Vociferando vas a la recámara a cambiarte la ropa. Cuando regresas tu hijo continúa llorando porque además de lo ocurrido, también perdió demasiado tiempo, lo que le impidió tomar el transporte escolar.

Tu pareja debe irse inmediatamente y no puede llevarlo. Muy molesto tomas al niño de la mano y suben al coche. Como ya estás atrasado, manejas a 90 kilómetros por hora en una calle en la que la velocidad permitida es de 70 kilómetros. Después de 15 minutos de retraso y de obtener una multa de tránsito llegas a la escuela. Tu hijo corre a la puerta sin decirte adiós.

Al llegar a la oficina, media hora tarde, te das cuenta de que olvidaste tu portafolio con los documentos de la reunión de trabajo que tenías programada. Tu día empezó de manera terrible y tal parece que se pondrá cada vez peor. Ansías que termine para que puedas regresar pronto a casa.

Pero cuando llegas a tu hogar encuentras un distanciamiento marcado en la relación tanto con tu esposa como con tu hijo. ¿Por qué? Todo es una consecuencia de la manera en la que te comportaste en la mañana.

¿Por qué tuviste un pésimo día? ¿Qué lo causó?

- a) El café que cayó sobre tu camisa
- b) Tu hijo que tiró la taza
- c) El agente de tránsito que te multó
- d) La reunión sin documentos
- e) Tu reacción

**La respuesta correcta es e)**

Tú no tenías control sobre lo que pasó con el café (10 por ciento). La forma en cómo reaccionaste ante este hecho fue lo que motivó tu mal día (90 por ciento).

Te presento lo que debió haber sucedido:

La taza de café se voltea y salpica tu camisa. Tu hijo está a punto de llorar (10 por ciento). Tú cariñosamente le dices, “no te preocupes, sólo necesitas tener más cuidado la próxima vez”. Después de cambiarte, tomas tu portafolios y miras por la ventana al niño subirse al autobús escolar. Él voltea, te dice adiós con la mano. Tú le respondes con el mismo gesto (90 por ciento).

¿Notaste los contrastes? Dos escenarios distintos. Ambos empezaron igual. Los dos terminaron de manera muy diferente. ¿Por qué?

Porque realmente tú no tienes control sobre el 10 por ciento de lo que sucede. Pero sí en el otro 90 por ciento, que se determina por tus reacciones.

### Principio 90/10

Situación (10 por ciento)	Reacción (90 por ciento)	Genera	Da como resultado
El café derramado sobre tu camisa.	Negativas tanto con tu hijo como con tu esposa.	Peleas, enojos, pérdida de tiempo.  Alteración de todo lo planeado para el día.	Problemas en casa, en el traslado hacia el trabajo y en el trabajo.  Un estrés lo suficientemente poderoso como para desarrollar problemas físicos y emocionales severos.
Situación (10 por ciento)	Reacción (90 por ciento)	Genera	Da como resultado
El café derramado sobre tu camisa.	Controladas y positivas con tu hijo y con tu esposa.	Mantener lo programado bajo control y sobre todo conservar nuestras relaciones familiares estables (autocontrol).	Se evita el estrés y, sobre todo, se conserva nuestra salud física, mental y emocional.

## Ciclo de productividad

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos. Con frecuencia el termino de productividad se confunde con el termino de producción muchas personas piensan que a mayor producción más productividad.

**PRODUCCIÓN:** es la actividad de producir bienes o servicios.

**PRODUCTIVIDAD:** se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios. Productos.

---

## VARIABLES DE PRODUCTIVIDAD.

1.-Mano Obra: la mejora en la contribución de mano de obra a la productividad es el resultado de un esfuerzo laboral más sano, mejor educado y mejor fomentado.

2.-Capital: a medida que los impuestos incrementan el costo de capital, la inversión de capital se torna más cara.

3.- Artes y Ciencias de la Administración: la administración incluye mejoras llevadas a cabo por medio de la tecnología y la utilización de un conocimiento.

## CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

1.-MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD: cuando se inicia un programa de productividad debe comenzar a medirse.

2.-EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD: una vez medidos los niveles productivos tienen que evaluarse y compararse con los valores planeados.

3.-PLANEACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD: se planearan las metas a corto o largo plazo.

4.-MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD: para que las metas se logren se llevan a cabo mejoras continuas.

El ciclo de la productividad nos muestra el mejoramiento de la misma. Un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, es un programa constante y continuo.



---

## **Ley de Parkinson**

La ley de Parkinson afirma que "el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine".

Para muchos, cuando más tiempo se tenga para hacer algo, más divagará la mente y más problemas serán planteados.

Las tres leyes fundamentales de Parkinson son:

"El trabajo crece hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización".

"Los gastos aumentan hasta cubrir todos los ingresos".

"El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia".

Estas tres leyes, al igual que otras que Parkinson formuló, como la ley de la dilación o el arte de perder el tiempo y la ley de la ocupación de los espacios vacíos: por mucho espacio que haya en una oficina siempre hará falta, son leyes extraídas de la experiencia cotidiana, mediante las cuales, al tiempo que se describe o pone de manifiesto una determinada realidad, se denuncia la falta de eficiencia del trabajo administrativo.

## **Herramientas de gestión del tiempo**

### **Delegación**

Delegar es la habilidad para compartir Liderazgo, para crear en la organización un equipo de líderes comprometidos con los objetivos sociales de la misma.

Cuando el directivo o líder traspasa poder, autoridad, información, confianza y recursos a un empleado, comparte y compromete el cumplimiento de las metas u objetivos trazados, solo así cada cual dentro de la entidad es responsable por los beneficios sociales a alcanzar.

El liderazgo compartido solo se logra cuando mediante la habilidad de delegar correctamente se emanan de los líderes los valores, éxitos, sentimientos, en fin, se le otorga a todos los involucrados ese poder que nos hace distintivos: el poder de decidir.

Para aclarar lo que se debe hacer a la hora de delegar Peter Drucker nos decía que hay tres tipos de tareas:

- Las tareas que no son necesarias elimínelas.
- Las tareas que puede hacer otro deléguelas.
- Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para la consecución de los objetivos hágalas usted mismo tan bien como sea posible.

---

## Manejo de interrupciones

Las interrupciones en el trabajo, son con frecuencia un aspecto irritante del mismo. Sin embargo tenemos que tener en cuenta que estamos en un entorno de relación y las interrupciones son necesarias para las personas. Además nos ubican en la empresa, relacionándonos y proporcionándonos influencia en la organización.

Veamos los diferentes estilos de manejo de estos contactos:

1.- Tratar todas las interrupciones todo el tiempo necesario.

Este estilo de funcionamiento, mantiene una política de puertas abiertas regularmente, tanto para compañeros como para clientes y otras personas de otros niveles jerárquicos. Las interrupciones para discutir o manejar problemas, oportunidades o asuntos en marcha es lo que más les estimula. El resto de los trabajos esenciales o prioridades son resueltos antes o después de las horas de oficina, lo que exige con frecuencia, jornadas de trabajo muy largas.

¿Cómo indican los ejecutivos que están en este estilo de manejo de contactos?

- La puerta de su despacho está abierta literalmente
- Tienen una zona cómoda para que sus visitas se sienten
- Responden a los e-mails menos prioritarios
- Saludan cuando llegan a un sitio aunque haya grupos trabajando
- Se paran frente a cualquier contacto y le dan una vía de solución, aunque sea pidiendo el envío de un e-mail recordatorio
- En las reuniones o contactos, nunca tienen el ordenador encendido con “sus cosas”, sino que atienden a los demás.

2.- Equilibrio de puertas abiertas.

Las personas que funcionan con este estilo, no se sienten molestas si alguien le visita sin avisar, pero su gestión del tiempo o su trabajo no le permite dedicar todo el tiempo necesario a los contactos. Su filosofía es conseguir hacer una cantidad de trabajo propio importante durante la jornada, pero buscar espacios de contacto de forma regular que le permita manejar su influencia. Por tanto mantendrá su despacho “cerrado” durante algunas horas del día para realizar sus tareas.

Para conciliar este equilibrio, podemos hacerlo de diferentes maneras:

- Fijar horas de “puertas abiertas” planificando cuando vamos a dedicarnos a nuestras tareas y cuando a nuestros contactos.
- Pedir que nos pidan cita por e-mail: por ejemplo ¿Podemos vernos a las 4?, bastará
- Preguntar frente a una interrupción si es para ahora mismo, o si puede esperar un poco. En este segundo caso concretar reunión por e-mail
- Negociar cuando: “sí, tenemos que verlo. ¿Lo vemos a las 4?”



---

### 3.- Acceso controlado

Algunas personas necesitan o les gusta centrarse en lo que están haciendo y se sienten literalmente asaltados cuando los interrumpen. Para intentar librarse de esta interrupción, realizan comentarios de disgusto o tratan de desembarazarse de las personas que los contactan. Realmente no necesariamente son antisociales, pero con este tipo de actuaciones se acabarán aislando. Para evitarlo tenemos que tener dos momentos claramente diferenciados. Uno de disponibilidad y otro de no disponibilidad. Por ejemplo,

- Realizar trabajo en casa sin interrupciones y permitirlos en la oficina.
- Colocar la mesa de forma que los que pasan no tengan un contacto visual, que invita a hablar.
- Cuando entren los compañeros a charlar, póngase de pie, como si estuviera a punto de marcharse.
- Preguntar: ¿Necesitas algo más?
- En una pausa, decir: Gracias por la información, se lo agradezco, y acompañar a la visita a la puerta o decir que tiene que seguir con una tarea urgente.

Las interrupciones son importantes como hemos comentado antes para manejar la influencia. Estar concentrado exclusivamente en nuestras tareas, nos aísla y esto, desde el punto de vista de la influencia y el poder es peligroso.

#### **Asertividad**

Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no-asertividad). Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

#### **Gestión de estrés**

El estrés es la respuesta de adaptación a unas demandas muy dispares llamadas factores de estrés, el frío, el calor, el traumatismo físico, el ejercicio físico, la enfermedad, la fatiga, etc. son factores de estrés, igual que la alegría, la pena, el miedo, la coacción, el éxito o el fracaso.

El estrés se manifiesta por un estado, el estado de estrés que corresponde al conjunto de modificaciones provocadas por el síndrome general de adaptación. Se trata de esas modificaciones biológicas, psicológicas, somáticas funcionales y orgánicas, visibles y cuantificables, que permiten apreciar el estado de estrés. En el lenguaje popular se experimenta como un estado de fatiga, de

cansancio, de tensión nerviosa y de agotamiento. Pero no hay que olvidar que el estrés es también y sobre todo un proceso fisiológico normal de estimulación y de respuesta del organismo. No se trata forzosamente de una reacción penosa. Es la sal de la vida, indispensable para la adaptación, para el desarrollo y para el funcionamiento del organismo. Gracias a él el hombre se adapta y progresa.

### SEÑALES DE ESTRÉS

Reflejos nerviosos	Cambios de humor	Comportamiento	Enfermedades
Morderse las uñas	Ansiedad	Agresividad	Dolores de espalda
Apretar las mandíbulas	Depresión	Modificación de las horas de sueño, insomnio	Trastornos del aparato digestivo
Tamborilear con los dedos	Frustración	Realización de varias cosas a la vez	Jaquecas, migrañas
Hacer crujir los dientes	Hostilidad o ira continuas	Arrebatos emocionales	Dolores musculares
Apretar los puños	Desánimo	Reacciones Excesivas	Problemas de la piel
Tocarse la cara	Impaciencia	Hablar demasiado rápido o gritar	Problemas intestinales
Agitar las piernas	Irritabilidad	Falta de actividad social	Frecuente necesidad de orinar
Mesarse los cabellos	Inquietud	Ausencia de tiempo de ocio	Vértigo

### ORIENTACIONES GENERALES PARA LA GESTION DEL ESTRÉS

1. Elabore una lista de sus tareas por orden de importancia y establezca un horario al principio de cada día.
2. Tómese breves descansos, con intervalos regulares a lo largo del día. Haga una relajación breve, o estírese o respire profundo y tranquilamente durante 2 ó 3 minutos cada hora.
3. Vigile su postura y controle periódicamente que no está tenso y que su cuerpo está bien apoyado.
4. Consuma alimentos sanos. Limite la cantidad de estimulantes y toxinas (como cafeína, alcohol, tabaco, dulces) que ingiere cada día.
5. Acuéstese por lo menos media hora antes de lo habitual y levántese un cuarto de hora antes de lo necesario. Establezca y realice ejercicios estimulantes por la mañana.
6. Reduzca todo lo posible el estrés que le rodea (p. ej. asegúrese de que su lugar de trabajo y/o su hogar tienen buena luz, un asiento cómodo, bajo nivel de ruidos y que están ordenados).
7. Establezca citas frecuentes para hablar y compartir con personas que lo escuchen y que se preocupen por usted y por los asuntos que le afectan.
8. Libere sus emociones reprimidas en cuanto pueda: gruñir, gritar, golpear almohadones, pegar con una raqueta el colchón, etc., inicie la práctica de un deporte o pasatiempo que le permita liberar sus frustraciones reprimidas.
9. Permita a su mente desconectarse al menos dos veces al día, una de ellas por medio de la música, un libro o programa de televisión preferidos y otra utilizando técnicas como la relajación.
10. Realice al menos 10 ó 15 minutos de ejercicio físico moderado cada día ,3 sesiones de 20 minutos de ejercicio más fuerte cada semana.

- 
11. Utilice técnicas de relajación profunda durante al menos 20 minutos una vez por semana (p. ej.: una cinta relajación, sauna, masaje o un simple baño de aromaterapia).
  12. Planee actividades diversas al principio de la semana para estimular su humor y su espontaneidad.

### **Solución de problemas**

**La solución de problemas.** Podemos definir problema como "el fracaso para encontrar una respuesta eficaz". La solución de problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones.

Los conflictos mal resueltos representan una pérdida importante, a nivel emocional para el individuo y sus manifestaciones son variadas: melancolía, inseguridad en uno mismo, ansiedad e insatisfacción personal.

Abordar de manera eficaz nuestros conflictos supone la puesta en marcha de estrategias variadas que en muchas ocasiones es necesario aprender, entre ellas pueden destacar aquellas que nos ayudan a identificar los conflictos y buscar sus causas, a entender el papel que juegan en nuestra vida, a analizar lo que sentimos y hacemos, lo que nos ayuda y no lo que no nos sirve para enfrentarnos, etc.

La resolución efectiva de conflictos tiene un objetivo superior, conseguir una mayor seguridad y confianza en nosotros mismos, así como mejorar nuestro estado anímico.

Pasos a seguir:

1. Identificar las situaciones problemáticas.
2. Describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá el problema de forma más clara. Al describir la respuesta recuerde añadir qué objetivos pretende, es decir si ello se cumpliera significaría que el problema estaría resuelto.
3. Haga una lista con las alternativas. En esta fase se utiliza la estrategia denominada "lluvia de ideas" para conseguir los objetivos recientemente formulados. Esta técnica tiene cuatro normas básicas: se excluyen las críticas, todo vale, lo mejor es la cantidad y lo importante es la combinación y la mejora. La técnica de la lluvia de ideas debería limitarse, durante esta fase, a estrategias generales para alcanzar los objetivos.
4. Vea las consecuencias. Este paso consiste en seleccionar las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica.

- 
5. Evaluar los resultados: Una vez se haya intentado la respuesta nueva, se deberán observar las consecuencias, por ejemplo: ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas?

### **Desensibilización sistemática**

Con la **desensibilización sistemática** una persona puede aprender a enfrentarse a objetos y situaciones que le son particularmente amenazadoras. Se trata de aprender a relajarse mientras se imaginan escenas que, progresivamente, van provocando mayor ansiedad. La técnica es efectiva para combatir fobias clásicas, miedos crónicos y algunas reacciones de ansiedad interpersonal.

Los pasos son:

1. Relajar los músculos a voluntad (Relajación progresiva)
2. Hacer una lista con todos los temores
3. Construir una jerarquía de escenas ansiógenas de menor a mayor intensidad de ansiedad.
4. Progresar en la imaginación con las situaciones temidas de la jerarquía. Es importante que se practique la visualización para que la situación se viva como más real. No se pasará a una nueva situación ansiógena si no hemos logrado que la anterior situación de la jerarquía quede totalmente resuelta en cuanto a la ansiedad vivida.

### **Sensibilización encubierta**

La **sensibilización encubierta** se utiliza para tratar los hábitos destructivos. Se denomina "encubierta" porque el tratamiento básico se realiza en la mente. La teoría en la que se basa la sensibilización encubierta es la siguiente: las conductas que se convierten en hábitos arraigados son aprendidos debido a que son reforzadas consistentemente por una gran cantidad de placer. Una forma de eliminar el hábito es empezar asociando la conducta habitual con algún estímulo imaginario muy desagradable. Así, el antiguo hábito deja de evocar imágenes placenteras y empieza a asociarse con algo nocivo y repulsivo.

Es efectiva en el tratamiento de ciertas desviaciones sexuales, para reducir los hurtos, la compulsión al juego, a mentir, a comprar. Se ha usado con resultados variables para tratar problemas con el alcohol o el tabaco.

Los pasos son:

1. Aprendizaje de la relajación progresiva.
2. Análisis del hábito destructivo
3. Creación de una jerarquía placentera: lista de cinco o diez escenas en las que la persona disfrute del hábito destructivo.

- 
4. Creación de una escena aversiva: buscar un pensamiento repulsivo o aterrador.
  5. Combinación de escenas agradables y aversivas.
  6. Alteración de la escena aversiva.
  7. Practicar la sensibilización encubierta en la vida real.

### **Visualización**

La visualización es una herramienta muy útil para conseguir un mayor control de la mente, las emociones y el cuerpo y para efectuar cambios deseados de la conducta. Puede usarse para aliviar la tensión muscular, eliminar el dolor y para el éxito de muchas de las técnicas cognitivas ya vistas anteriormente.

No es otra cosa que relajarse e imaginar vívidamente diferentes cosas, situaciones de la forma más real posible y con todos los detalles posibles.

## **Concepto y características de las reuniones de trabajo efectivas**

Las reuniones de trabajo son una herramienta utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar desempeños, fomentar la participación de los empleados.

Una reunión puede definirse, como el “evento en que dos o más personas se juntan para discutir un tópico predeterminado tal como la planificación de un evento de negocios, evento de la comunidad, etc. normalmente de manera formal”. Predeterminado significa que ya es conocido con anticipación.

Otra definición de los autores Vanderhaar, Riggs (2001), es “Juntarse unos con otros”, y afirman que "se realiza para cumplir una meta de un grupo de personas, tomar decisiones, y tomar acciones, compartir información, identificar, desarrollar o juntar ideas, para buscar el apoyo del grupo u organización en el logro de una meta".

### **Horario**

Expertos en el tema afirman que las mejores horas para realizar reuniones son las 9:00a.m. (antes de comenzar el día) y 3:00 p.m. (después del almuerzo).

Las reuniones sólo deben realizarse si realmente son necesarias. Debemos tratar los temas que son del interés de todos primero y luego los que son más particulares, esto es para que las personas que no se les requiere estar en la reunión completa puedan retornar a sus puestos de trabajo.

Si la reunión normalmente se alarga, seguir los siguientes pasos para corregirlo:

- 
1. Planificar la agenda cuidadosamente
  2. Asignar que alguien lleve o controle el tiempo de reunión
  3. Rechazar discutir puntos fuera de agenda (se debe tomar notas para incluirlos en otra agenda).
  4. Evaluar el proceso de reunión al final de la misma

El tiempo de reunión puede ser acortado si se asigna la obtención de información o la revisión de documentos previo a que sea realizada.

### **Objetivo**

El objetivo de las reuniones varía dependiendo del tipo de reunión convocada.

Objetivo de las reuniones para informar:

- Enterar de algo a un grupo de personas

Objetivo de las reuniones para informarse:

- Obtener información o ideas de un grupo

Objetivo de las reuniones para debate público:

- Someter a discusión ante una masa relativamente grande de personas, uno o varios asuntos para que se pronuncien con respecto a ellos y adoptar acuerdos.

Objetivo de las reuniones para desarrollo del personal:

- Que el grupo perfeccione sus conocimientos y habilidades y desarrolle nuevas formas de pensar y trabajar, empleando su propia capacidad individual y colectiva de análisis y síntesis.

Objetivo de las reuniones para solucionar un problema:

- Analizar un problema en grupo hasta encontrar de conjunto su solución

### **Participantes**

Las estadísticas demuestran que a mayor cantidad de participantes aumenta la duración de las reuniones y se reduce su efectividad.

Mantener el número en límites razonables: no más de diez en reuniones que demanden alta interacción como es el caso de las destinadas a solucionar problemas. Puede llegar hasta 15 ó 20 en las de formación de personal y desbordar esos límites en las meramente informativas.

El principio es mantener el tope al mínimo posible. Las cifras pequeñas potencian la interacción y permiten llegar con más rapidez a un clima de trabajo en grupo (además son más baratas). Las

cifras grandes (más de 20) obligan a seguir métodos parlamentarios con lo que la participación se reduce y también la posibilidad de evitar ganadores y perdedores.

#### ROLES QUE DEBEN PARTICIPAR:

- **Los que saben** (conocimiento, habilidades, experiencia)
- **Los que están interesados** (líder, cliente, gerente de proyecto, interesados en general)
- **Los que pueden** (dedicar tiempo para ejecutar, autoridad para implementar)

ROL	DESCRIPCIÓN
Sponsor del proyecto	a) Miembro de la dirección b) Mantiene alineado al proyecto con la estrategia de la empresa c) Nexo entre el equipo y la dirección general d) Resuelve conflictos de recursos
Facilitador	e) Conduce reunión f) Modera las discusiones g) Mantiene el foco y el horario
Secretario	h) Toma nota i) Elabora y distribuye el acta j) Rol rotativo
Gerente del proyecto	k) Nunca es el experto principal l) Se anticipa a los cambios y mantiene alineado al equipo m) Comunica al sponsor el avance
Coordinador	n) Dependiendo del tamaño del proyecto existe o no o) Coordina reuniones p) Mantiene la integridad de la documentación
Participante	q) Todos son participantes; incluyendo al sponsor, gerente de proyecto, etc. r) Mantiene el espíritu de confianza y respeto a los colegas s) Escucha y participa t) Respeta las reglas establecidas u) Respeta las decisiones

#### Agenda

Siempre debemos tener en mente que las reuniones son actividades costosas si no llegan a ser efectivas, esto implica que las mismas deben de enfocarse como todas las demás actividades importantes de la empresa.

Una agenda debe contener: Lugar de reunión, qué deberán llevar los asistentes, se debe leer previo a la misma, los puntos que serán cubiertos, fecha y hora en que será realizada, lista de participantes y duración de la misma. Si la agenda no pudo entregarse con anticipación se puede distribuir al comienzo de la reunión y también se les puede preguntar a los participantes si desean incluir algún tema adicional.

---

Algunos expertos recomiendan invitar solamente a las personas directamente envueltas en el logro de la meta que se desea alcanzar en la reunión.

Si tenemos invitados que no ven nuestra reunión como una prioridad se sugiere el asignarles algún tema de la agenda e incluso el que lleven alguna información a la reunión sobre uno de los primeros temas a tratar. Cuando se ha planificado una reunión a la misma hora de la nuestra, una de las dos debe reprogramarse y asegurarnos que todos los invitados puedan asistir a ambas. Si tenemos invitados que llegan tarde se recomienda enviar un e-mail diciendo que hagan el esfuerzo de llegar temprano porque no se repetirá lo que se ha dicho.

### **PLANIFICACIÓN:**

- Agenda – Contenidos
  - Objetivos de la reunión
  - Tema
  - Fecha
  - Hora de inicio y fin
  - Lugar de la reunión
  - Participantes
  - Quien convoca la reunión
  - Puntos de la reunión
    - Tiempo aproximado
    - Responsable
    - Que se hará
  - Observaciones (preparación previa necesaria)
  - Convocar a los participantes
    - Participantes obligatorios, opcionales y notificados
    - Herramientas informáticas (Outlook, Lotus Notes, etc.)
    - Enviar la agenda con anticipación (24 horas antes)
    - Atender solicitudes de modificación de agenda
    - No más de 8 personas en una reunión (a excepción de reuniones de comunicación)

### **Requerimientos**

Establecer reglas para las reuniones, por ejemplo:

- Horarios
- Puntualidad
- Métodos para decidir
- Interrupciones permitidas
- Confidencialidad

Dichas reglas, deben ser establecidas por todos los participantes.



---

### **Ejecución de la reunión:**

- Llegue antes de empezar la reunión
- Prepare el lugar físico
  - Adecue el lugar para el objetivo de la reunión (Presentación frontal, Reunión de discusión, etc.)
- Si utiliza equipamiento
  - Compruebe que todo funciona correctamente
  - Tenga una contingencia prevista
- Repase los objetivos de la reunión
- Llegan los participantes
- Distribuir copias de la agenda a los que no tienen una
- Leer la agenda antes de comenzar
- La reunión no deberá durar más de 1 hora
- Apegarse al temario y a los tiempos
- Respetar las reglas de equipo
- Alentar a los participantes a plantear sus opiniones
- Moderar las discusiones para que se permita escuchar las opiniones de cada participante

### **Cierre de la reunión:**

- Esboce la agenda de la próxima reunión
- Antes de terminar, haga una recapitulación de los temas tratados (insistir en las conclusiones, tareas lanzadas, responsables)
- Deben quedar claras las tareas distribuidas a sus responsables
- Evaluar la reunión y registrar las conclusiones
- Terminar la reunión 5 minutos antes, los participantes valorarán el gesto.

#### **a) Minuta de acuerdos e información previa**

### **Tareas post reunión:**

Si se generan compromisos durante la reunión, estos deben quedar asignados e incluidos en un plan de acción en donde se establezca cómo mínimo el responsable y la fecha estimada de término. Lo ideal en este aspecto sería que cada participante tenga asignado uno de los puntos para que todos se envuelvan en la dinámica de la reunión. Las decisiones a que ha llegado el equipo deben ser documentadas.

- Pasar en limpio el acta (minuta) de la reunión
  - Redactarla lo antes posible para no perder información

- 
- Ordenarla por unidades temáticas y no por orden cronológico de la discusión
  - Identificar las tareas lanzadas, con responsable y fecha de finalización
  - Elaborar un listado de asuntos pendientes
  - Las acciones después de la reunión hasta la próxima es algo crucial para el logro de los puntos del plan de acción.
  - Las minutas deben publicarse a más tardar 24 horas después de sostenida la reunión.

Las reuniones son necesarias para mantener la comunicación en la empresa, realizar el trabajo en equipo y son de tanta importancia como cualquier otra actividad clave de la empresa ya que en ellas: se toman decisiones, se solucionan problemas, intercambia información, planifica, entre otras.

## **UNIDAD TEMÁTICA II: Liderazgo**

### **Autoestima**

Toda persona tiene en su interior sentimientos, que según su personalidad puede manifestarlos de diferentes maneras. Muchas veces estas manifestaciones dependen de otros factores, según el lugar físico, sentimental y emocional, éstos pueden influir positiva o negativamente en la formación de la persona o sea en la Autoestima.

#### **Concepto de Autoestima**

La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros mayores (padres, maestros), compañeros, amigos, etcétera y las experiencias que vamos adquiriendo.

Según como se encuentre nuestra autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciara la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso.

Existen muchas definiciones de la palabra autoestima, pero todas tienen en común los siguientes puntos:

- Se trata de “como nos sentimos con nosotros mismos”
- Es una opinión emocional, que no atiende a razones ni a la lógica.
- Está basado en el autoconcepto que tenemos de nosotros mismos.
- Está en continuo cambio y desarrollo.

Como esquema podríamos establecer el siguiente:

SIENTO (autoestima) ACTÚO (Habilidades Sociales) PIENSO (Autoconcepto)

---

Para mejorar la autoestima podemos actuar sobre tres componentes:

- **Componente cognitivo:** es decir, sobre lo que pienso, cambiando las ideas negativas que tenemos de nosotros mismos y que en la mayoría de las veces no tienen un fundamento real, por otros positivos.
- **Componente afectivo:** es decir, actuar sobre lo que sentimos acerca de nosotros mismos.
- **Componente conductual:** es decir, modificar lo que hago.

### **Concepto de Sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio.

Es el sentimiento de aceptación por parte de los demás, el principal y más importante núcleo de configuración de este sentido es la familia.

### **Comportamiento usual de personas con escaso Sentido de Pertenencia:**

- Se aísla de los demás, no toma iniciativas de acercamiento por miedo al rechazo.
- Tiene dificultad en iniciar y mantener amistades, tiene pocos amigos, evita el rechazo o sentirse incómodo.
- Tiende a relacionarse con objetos o animales en lugar de con personas.
- Es prepotente, sarcástico, no colabora e intenta atraer la atención de los demás. Su mecanismo lo lleva a reaccionar de formas extremas contra el sufrimiento del posible rechazo.
- Para llamar la atención se jacta a menudo de cosas que no son verdaderas o que han sido sobre-valoradas.
- Se deja influir fácilmente por los demás o intenta controlarlos.
- Tiende a actuar más desde la competitividad que de la cooperación o colaboración.
- Tiene tendencia a la crítica destructiva en lugar de la apreciación de sí mismo y de los demás.

### **Comportamiento usual de personas con buen Sentido de Pertenencia:**

- Comparte el concepto de colaboración y amistad.
- Es capaz de iniciar los contactos interpersonales con las personas con las que desea relacionarse.
- Demuestra sensibilidad y comprensión hacia los demás.
- Demuestra habilidad para cooperar y compartir.
- Se siente cómodo en los grupos.
- Consigue la aceptación de los demás y se le busca para formar parte de grupos.
- Demuestra una actitud social positiva y abierta.
- Se siente valorado por los demás.
- Acepta a las personas como son, sin intentar controlarlas, aunque esté abierto a dar apoyo para todo lo que haga falta.

---

## Concepto de Competencia personal

Algunas definiciones de Competencia:

*Spencer y Spencer (1993)* consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

*Rodríguez y Feliú (1996)* las definen como "Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

*Ansorena Cao (1996)* plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

*Woodruffe (1993)* las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

*Boyatzis (Woodruffe, 1993)* señala que son: "conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

### Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Son características permanentes de la persona
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

### Lawshe y Balma (1966) planteaban

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo
- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

---

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. **Spencer y Spencer** consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen:

- Motivaciones
- Rasgos psicofísicos (por ejemplo: agudeza visual y tiempo de reacción)
- Formas de comportamiento
- Autoconcepto
- Conocimientos
- Destrezas manuales
- Destrezas mentales o cognitivas

**Boyatzis** plantea que una competencia puede ser:

- Una motivación
- Un rasgo
- Una destreza
- La autoimagen
- La percepción de su rol social
- Un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo

### **Elementos de la autoestima**

Conocer cada uno de los componentes de la autoestima nos permitirá, sin duda, entender mejor su desarrollo y reconocer la importancia de ella en nuestra vida cotidiana.

Puesto que la autoestima, afecta a todo el comportamiento humano y recibe influencias determinantes desde la infancia hasta el último momento de la vida; es indispensable identificar sus componentes, para así, elaborar estrategia que nos lleven a fortalecerla y mantenerla en estado elevado.

Con esta, se busca abordar el núcleo de la autoestima y su influencia trascendente en el desarrollo personal; a partir de la identificación de sus componentes, con el fin primordial de que se avance en la comprensión de ese que hasta hoy nos resultara tan desconocido: uno mismo.

### ***Autoconocimiento***

Conocimiento de uno mismo, es un proceso cognitivo = (acción y efecto de conocer) que ha de ser constante durante toda la vida.

Tener una imagen adecuada, correcta del propio yo, mediante:

- Ser consciente de uno mismo
- Descubrir, identificar, reconocer la forma de pensar, sentir y actuar propia
- Analizar y conocer nuestras experiencias personales, nuestro pasado, para que nos sirvan para nuestro futuro

- 
- La autoobservación de como son en cada uno de nosotros los cinco pensamientos o habilidades cognitivas señaladas por Spivack y Shure:
    1. **El pensamiento causal:** es la capacidad de determinar el origen o causa del problema. Es la habilidad para decir " lo que aquí pasa es...." Y dar un diagnóstico correcto de la situación. Los que no tienen este pensamiento lo atribuyen todo a la mala suerte o bien se quedan sin palabras delante de un problema interpersonal.
    2. **El pensamiento alternativo:** es (la habilidad cognitiva) capacidad de imaginar el mayor número de soluciones a un problema determinado = CREATIVIDAD
    3. **El pensamiento consecuencial:** es la capacidad de ver las consecuencias de nuestras actitudes, comportamientos.
    4. **El pensamiento de perspectiva:** es (la habilidad cognitiva) = capacidad de situarnos en la "piel" del otro. Es el pensamiento que hace posible la empatía o sinfonía afectiva con los demás. Es el pensamiento que hace posible el amor, lo cual nos hace más humanos.
    5. **El pensamiento de medios-fines:** es la capacidad de ponernos objetivos y de organizar los medios de que se dispone para conseguirlos.

#### ¿CÓMO ME PUEDO CONOCER?

- Observando y analizando por qué hago ó dejo de hacer "X cosas"
- Observando y analizando a las otras personas.
- Preguntándome
- Informándome
- Observando los espejos que me reflejan.
- Descubriendo si los espejos reflejan imágenes correctas o tienen deformaciones

#### **Autoconcepto**

Es el concepto que tenemos de nosotros mismos. En nuestro autoconcepto intervienen varios componentes que están interrelacionados entre sí: la variación de uno afecta a los otros (por ejemplo, si pienso que soy torpe, me siento mal, por tanto hago actividades negativas y no soluciono el problema).

- **Nivel cognitivo - intelectual:** constituye las ideas, opiniones, creencias, percepciones y el procesamiento de la información exterior. Basamos nuestro autoconcepto en experiencias pasadas, creencias y convencimiento sobre nuestra persona.
- **Nivel emocional afectivo:** es un juicio de valor sobre nuestras cualidades personales. Implica un sentimiento de lo agradable o desagradable que vemos en nosotros.
- **Nivel conductual:** es la decisión de actuar, de llevar a la práctica un comportamiento consecuente.

#### **Los factores que determinan el autoconcepto son los siguientes:**

- **La actitud o motivación:** es la tendencia a reaccionar frente a una situación tras evaluarla positiva o negativa. Es la causa que impulsa a actuar, por tanto, será importante plantearse los porqués de nuestras acciones, para no dejarnos llevar simplemente por la inercia o la ansiedad.

- 
- **El esquema corporal:** supone la idea que tenemos de nuestro cuerpo a partir de las sensaciones y estímulos. Esta imagen está muy relacionada e influenciada por las relaciones sociales, las modas, complejos o sentimientos hacia nosotros mismos.
  - **Las aptitudes:** son las capacidades que posee una persona para realizar algo adecuadamente (inteligencia, razonamiento, habilidades, etc.).
  - **Valoración externa:** es la consideración o apreciación que hacen las demás personas sobre nosotros. Son los refuerzos sociales, halagos, contacto físico, expresiones gestuales, reconocimiento social, etc. "

### **Mecanismos para fortalecer la autoestima**

Es necesario conocer cómo funcionamos, es decir, cuáles son nuestras fortalezas y aspectos positivos y cuáles son nuestras limitaciones. A partir de esta valoración, decidiremos qué aspectos deseamos mejorar y cuáles reforzaremos. El plan de acción para cambiar determinadas características debe ser realista y alcanzable en el tiempo (por ejemplo, la edad que tenemos es inamovible, la altura es otro factor poco variable a determinadas edades, etc.). Es decir, tenemos características que tendremos que aceptar y con las que convivir, intentando sacar partido y ver su aspecto positivo.

#### **Veamos quince claves para mejorar la autoestima:**

- No idealizar a los demás.
- Evaluar las cualidades y defectos.
- Cambiar lo que no guste.
- Controlar los pensamientos.
- No buscar la aprobación de los demás.
- Tomar las riendas de la propia vida.
- Afrontar los problemas sin demora.
- Aprender de los errores.
- Practicar nuevos comportamientos.
- No exigirse demasiado.
- Darse permisos.
- Aceptar el propio cuerpo.
- Cuidar la salud.
- Disfrutar del presente.
- Ser independientes.

## **Motivación e inteligencia emocional**

La Inteligencia emocional y la motivación implican la unión de dos conceptos diferentes que definiremos.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

---

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. todas estas emociones implícitas en la inteligencia emocional definen rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan fundamentales para la adaptación social.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

### **Concepto y características de Inteligencia Emocional**

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás

El concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como *"la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas y actuar sabiamente en las relaciones humanas"*.

Para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta -habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos-.

Un ilustre antecedente cercano de la Inteligencia Emocional lo constituye la teoría de 'las inteligencias múltiples' del Dr. Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, quien plantea ("Frames of Mind", 1983) que las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo. A grandes rasgos, estas inteligencias son:

- **Inteligencia Lingüística:** Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.
- **Inteligencia Lógica:** Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.
- **Inteligencia Musical:** Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.
- **Inteligencia Visual - Espacial:** La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
- **Inteligencia Kinestésica:** Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos y los reflejos.
- **Inteligencia Interpersonal:** Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.



- 
- **Inteligencia Intrapersonal:** Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

### Concepto y características de Motivación

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

### EL CICLO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

---

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

## **Influencia en el ámbito laboral de la Inteligencia Emocional y la Motivación**

### ***INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA***

No basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, competir o desarrollar una empresa; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral: socios, colegas, empleados, proveedores, clientes, etc.

Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional.

Como todos sabemos, las emociones descontroladas pueden llegar al extremo de convertir en torpe al más inteligente. Por eso se verifica hoy una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos que valora la capacidad de interrelación tanto como la capacitación técnica.

### ***UN APRENDIZAJE DIFERENTE***

Nuestro sistema educativo está basado en las habilidades cognitivas, pero cuando se trata de adquirir aptitudes emocionales, es muy deficiente. En el caso de las habilidades intelectuales, el aula es un ambiente adecuado; a veces, para dominar un concepto basta con leerlo o escucharlo una vez. De este modo, se pueden enseñar efectivamente el pensamiento estratégico de marketing o programación de computadoras, sin contacto con los problemas de la vida laboral. Pero en el caso de la Inteligencia Emocional no hay posibilidades de entrenarse en un reaprendizaje en soledad, o simplemente adquiriendo conocimientos sobre el tema. Es imprescindible trabajar grupalmente.

### ***LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO***

Las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas. La clave está en utilizarlas de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

Por otro lado, tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son "redes de participación". Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad) la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden crear, pero no imponer.

---

En ese sentido, las facultades de la Inteligencia Emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la Inteligencia Emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

Sin duda alguna, la Inteligencia Emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La vida de toda corporación es extraordinariamente compleja y fluida. Ninguna intervención, ningún cambio, por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería.

***La Inteligencia Emocional es útil en tiempos de bonanza; imprescindible en épocas de crisis.***

### **MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA**

Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados. Satisfechas ahora, casi siempre, nuestras necesidades básicas, los trabajadores de grandes y medianas empresas nos movemos ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea nuestra cualificación.

En una empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se nos escapa que es vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos. Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo.

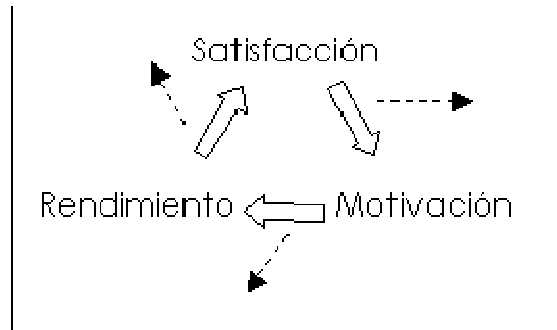
Cada individuo es único y el jefe debe atender a cada individualidad; pero habíamos dicho que los directivos deben crear el clima propicio para que emerja la motivación intrínseca, y algunos “mandamientos” cabe formular. Nosotros proponemos el siguiente decálogo del directivo:

- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- Procurar a los colaboradores los recursos que precisen.
- Dirigir con inteligencia emocional.
- Enriquecer los puestos de trabajo.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Tener presencia auténtica en las relaciones.
- Impulsar el espíritu de equipo.
- Alentar la creatividad y la innovación.
- Permitir la participación en la toma de decisiones.

La motivación activa nuestra diligencia y, en definitiva, nos hace trabajar más y mejor, disfrutando por ello. Así considerada, la motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir

---

que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. A los directivos corresponde el asegurar que así sea: que no haya “fugas” de energía.



En la figura se representa la relación más natural entre los conceptos manejados, y también las posibles “fugas”.

### TRES RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA MOTIVACIÓN

- El trabajo en equipo: fomentará la interacción entre los integrantes del grupo, las responsabilidades y presiones se distribuirán equitativamente y los escollos frente a las metas se resolverán de modo colectivo. Una buena manera de comenzar a mejorar tu motivación
- Evitar el contacto con personas pesimistas o desmotivadoras.
- Trabajar sobre el control de los sentimientos impulsivos que surgen frente a la frustración: la ira, la angustia, y las reacciones explosivas. Para esto es muy bueno trabajar sobre metas a corto plazo en un principio, dado que este tipo de metas son más accesibles e inmediatas demostrando fácticamente los beneficios de trabajar sobre la inteligencia emocional y la motivación.

### Proceso de manejo adecuado de las emociones y la relación con el Liderazgo

Antes de comenzar a analizar como es la inteligencia emocional aplicada al liderazgo se tiene que conocer que se entiende por el termino 'inteligencia emocional' y como la definen distintos autores, además de saber como se aplica dentro de las relaciones humanas.

A mediados de los años setenta, mucho antes de que se acuñara el término Inteligencia Emocional, inició su desarrollo en Estados Unidos una ciencia aplicada denominada Programación Neurolingüística (P.N.L). Esta ciencia trata del estudio de cómo los seres humanos, a través de donde ponemos nuestra atención y del significado interno que damos a la realidad que nos rodea, creamos nuestras experiencias subjetivas e influimos sobre nuestras conductas.

Las siglas P.N.L. definen los tres elementos principales con los que se trabaja en esta ciencia: Programación, Neurología y Lenguaje. Nuestra propia "programación" determina cómo percibimos lo que ocurre a nuestro alrededor y como consecuencia cómo nos sentimos y cómo nos comportamos. Nuestro sistema neurológico regula el funcionamiento de nuestra mente y de

---

nuestro cuerpo. El lenguaje verbal y no verbal determina cómo nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás.

La P.N.L permite, mediante el uso de herramientas sencillas y útiles desarrollar nuestras habilidades de autocontrol emocional y mejorar de forma muy notable nuestra comunicación y relaciones interpersonales. La P.N.L. nos ayuda a desarrollar fácilmente nuevos recursos y capacidades para mejorar nuestra inteligencia emocional.

Lo más valioso de esta ciencia es que puede ser aprendida y utilizada con facilidad y sin conocimientos previos por cualquier persona en su propio beneficio y en el de los demás.

En los años 90, los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer acuñaron el término de Inteligencia Emocional para poder definir el uso de buena forma La Inteligencia Interpersonal e Intrapersonal. Sin embargo, no fue hasta el año 1995 cuando en aquél entonces el psicólogo de Harvard Daniel Goleman publicó su libro Inteligencia Emocional, que este término se popularizó y despertó la atención mundial.

Según el psicólogo Howard Gardner, define estos dos términos de la siguiente manera:

- **Inteligencia Interpersonal:** *“ Es la capacidad de comprender a los demás; cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos.”*
- **Inteligencia Intrapersonal:** *“ Es la habilidad de conocernos interiormente, lo cual nos permite tener una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos, permitiéndonos actuar en la vida de un modo más eficaz.”*

Podemos decir que una persona es inteligente emocionalmente, cuando es capaz de establecer contacto con sus sentimientos. El comprenderlos y conducirlos adecuadamente, influyen en su conducta, mejorando en consecuencia su calidad de vida. A su vez, también logra entender las emociones de los demás, sabe ponerse en su lugar y responde en la forma adecuada a sus estados de ánimo, motivaciones y deseos.

Para alcanzar un alto grado de Inteligencia Emocional, una persona debe desarrollar 4 conceptos (Competencia PREGUNTAR), según Salovey, estos cuales son:

- El conocimiento de sus propias emociones y la capacidad de conducirlas.
- Capacidad de motivarse a sí mismo.
- Ser capaz de reconocer las emociones de los demás.
- Un buen control de sus relaciones interpersonales.

A continuación se explicarán los cuatro puntos propuestos por Salovey.

- a) El conocimiento de sus propias emociones y la capacidad de conducirlas.

Es la piedra angular de la Inteligencia Emocional, dado que al reconocer los propios sentimientos, uno se está comprendiendo. El conducir las propias emociones y ajustarlas a lo que demanda cada situación es clave para un buen equilibrio emocional.

---

El tranquilizarse en situaciones difíciles, evitar la ansiedad, la tristeza o el enfado, permitirá superar con facilidad las dificultades. Este autocontrol de nuestras emociones nos conducirá a emplear toda nuestra energía para alcanzar lo que deseamos.

b) Capacidad de motivarse a sí mismo.

“El automotivarse hace a las personas más alegres, productivas y eficaces en todas las tareas o actividades que emprenden. El realizar acciones para alcanzar un determinado objetivo, genera la energía suficiente para superar los obstáculos y contratiempos que puedan surgir.”

- Ser capaz de reconocer las emociones de los demás.

c) Nos permitirá desarrollar la habilidad básica de la Inteligencia Interpersonal: la Empatía.

Distinguir con respeto las señales sutiles que los demás emiten, en función del estado emocional en el que se encuentran, permitirá comprender mejor lo que desean o necesitan y con ello se sentirán comprendidos. Este entendimiento mejora de forma notable una relación.

d) Un buen control de sus relaciones interpersonales.

“Es un verdadero arte basado en comportarse de la forma adecuada al estado emocional que se percibe en los demás. Esta habilidad es clave para el Liderazgo y la Influencia personal. Aquellas personas que sobresalen en este tipo de competencia suelen tener gran éxito social y profesional.”

Todas estas competencias, que algunas personas han desarrollado de manera natural a través de su educación y experiencias personales, pueden mejorarse a cualquier edad.

Si prestamos atención a cómo nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás estaremos en facultad de descubrir la forma en que creamos nuestras propias emociones (los procesos internos que seguimos) y cómo influimos a través de nuestra comunicación en el “Estado emocional” de las personas con las que nos relacionamos.

La forma de desarrollar las competencias para alcanzar un nuevo nivel de Competencia emocional, es el objetivo principal de los seminarios y Talleres que hoy se imparten sobre Inteligencia Emocional.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

A continuación analizaremos algunos aspectos clave que pueden permitirnos desarrollar nuestras competencias en el ámbito de la Inteligencia Interpersonal.

Los seres humanos han tenido experiencia empleando 2 tipos de comunicación: La comunicación Interna y la Externa.

- La Comunicación Interna.

---

Nos permite comunicarnos con nosotros mismos. Después de percibir lo que ocurre a nuestro alrededor, lo representamos internamente y mediante lo que nos decimos sobre lo que está ocurriendo, creamos nuestro estado emocional.

- La comunicación Externa.

Ella nos permite comunicarnos con los demás y para lograrlo utilizamos dos tipos de lenguaje: El Lenguaje Verbal y el No Verbal.

### **El Lenguaje Verbal.**

Mediante palabras expresamos lo que queremos comunicar. Es el responsable del "qué" de nuestra comunicación o dicho de otra forma de la parte digital de nuestro mensaje.

### **El Lenguaje No Verbal.**

Está relacionado con el cómo nos comunicamos (la forma de lo que decimos). Es el responsable de nuestra comunicación analógica. A través de los gestos, posturas, ademanes e inflexiones de la voz (volumen, tono, etc.) que empleamos damos énfasis o debilitamos lo que transmitimos por medio de nuestro lenguaje verbal.

El principal responsable del impacto emocional que nuestra comunicación produce en los demás es el Lenguaje No Verbal.

Según las investigaciones realizadas por los profesores Albert Mehrabian y Raymon Birdwhistall de la Universidad de Pennsylvania, nuestro lenguaje verbal es tan sólo responsable del 7% del impacto que nuestra comunicación produce en los demás. El restante 93% tiene que ver con el cómo transmitimos el mensaje a través de nuestro lenguaje no verbal.

Por el impacto tan importante que produce lo anterior, es conveniente que prestemos gran atención al cómo nos comunicamos y percibir de qué manera influye en el estado emocional de las personas la forma que tenemos de relacionarnos con ellas. También conveniente observar el comportamiento de los demás para descubrir su estado emocional y obrar en consecuencia.

## **COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS**

Al observar el comportamiento de otras personas podemos distinguir dos tipos principales de conducta denominadas Macroconducta y Microconducta.

- Macroconducta

Es observable fácilmente y se refiere a lo que hace la otra persona. Por ejemplo: bailar, saltar, correr, estudiar, etc.

- Microconducta

---

Son los cambios más sutiles en la conducta de las personas y relacionados con el cómo hace las cosas. Por ejemplo: cambios en el tono de la voz, el volumen de la misma, en el ritmo respiratorio, en la coloración de la piel, etc.

Los cambios en la microconducta son la expresión externa observable de la comunicación interna de esa persona y están relacionados con su estado emocional.

Si somos capaces de detectar y evaluar adecuadamente estos pequeños cambios, podremos conocer de una forma más precisa, cuál es el estado emocional del otro y con ello crear empatía y demostrarle que entendemos como se siente. El proceso de detectar esos pequeños cambios sutiles que se producen en la Microconducta de otras personas se denomina Calibración.

Una habilidad clave que se desarrolla al conocer el estado emocional de las personas con las que nos relacionamos se le conoce con el nombre de Sintonía.

La Sintonía se define como el proceso mediante el cual se inicia y mantiene una relación de mutua confianza (comprensión y buena relación entre dos o más personas). Es el ingrediente básico necesario para mejorar la comunicación y crear buenas relaciones, tanto en el plano consciente como en el subconsciente de toda relación Interpersonal. Lo anterior es una forma de hacer ver al otro que lo entendemos y lo respetamos (sensibilidad e interés), pero no necesariamente significa que nos guste cómo esta persona es o que estemos totalmente de acuerdo con lo que hace. Con ello logramos que la otra persona sienta confianza y esté dispuesta a cooperar.

La forma más sencilla de emplear sintonía consiste en igualar la Microconducta de la otra persona. Mediante este proceso se ajustan algunos aspectos de nuestra Microconducta para que se aproximen o se reflejen a los mismos aspectos de la conducta de la otra persona. Lo anterior es equivalente, en un nivel subconsciente, a un acuerdo verbal con el individuo.

## CONDUCCIÓN PARA CREAR SINTONÍA

Para crear sintonía podemos igualar la postura del cuerpo, gestos de las manos, expresiones faciales, respiración, etc.; todas ellas Corporales, pero también es posible las Vocales (no verbales) como velocidad al hablar, volumen de la voz, tono, énfasis.

Si la otra persona se siente imitada o percibe que exageramos sus gestos o movimientos no generamos Sintonía. Por esto para lograrlo debemos hacerlo con sutileza.

Otra forma de igualar es la llamada Sintonía Indirecta o Cruzada que consiste en imitar un tipo de conducta de un individuo con otra conducta diferente a la nuestra. Por ejemplo: ajustando la velocidad de nuestro hablar con su ritmo respiratorio o siguiendo su parpadeo con pequeños golpes de nuestros dedos.

Para aprender a igualar conviene observar a otras personas interactuando en un restaurante, en reuniones, en fiestas, etc. y fijarse qué ocurre con la calidad de su comunicación cuando se igualan y también que se produce si no lo logran.



---

El igualar en forma eficaz, requiere cierto tiempo, porque debemos prestar atención a parte de nuestras acciones y la de los demás que antes nos pasaban desapercibidas. En el ser humano llevarlo a cabo se logra automáticamente.

Al establecer la sintonía, se crea un campo energético entre ambos seres, es decir en ambas direcciones, de lo contrario no es posible lograrla.

Un signo de haber establecido una buena sintonía es cuando la otra persona empieza a seguirnos, a igualar nuestra postura, movimientos, voz, etc.

Finalmente la habilidad para crear empatía y generar sintonía es clave para mejorar la Inteligencia Interpersonal.

## **APLICANDO LO VISTO**

A continuación vamos a comentar como los seres humanos creamos nuestros estados emocionales.

Para ello convendría hacerse la pregunta: ¿De qué dependen nuestras emociones?

Todos pasamos por multitud de estados emocionales diferentes cada día. En ciertos momentos podemos sentirnos alegres y en otros tristes. En ocasiones nos sentimos seguros de nosotros mismos y en otras ocasiones vulnerables.

¿Qué ocurre en nosotros para que ante una situación concreta sintamos una determinada emoción y nos comportemos como lo hacemos?

Imaginemos que nos cruzamos con un perro suelto por la calle. ¿Cómo nos sentimos si vemos que el animal se dirige hacia nosotros?

Quizá nos sintamos confiados y nos acerquemos para pasarle la mano por el lomo, acariciarle y jugar con él o por el contrario sentiremos temor y procuremos alejarnos con cuidado.

¿Qué nos hace sentirnos confiados o sentir temor? Nuestra emoción y la conducta posterior (tratar de jugar con él o alejarnos) dependen de cómo nos representamos en nuestra mente a ese animal.

Los seres humanos no respondemos directamente ante la realidad que nos rodea, sino ante la representación interna que hacemos de la misma. Este proceso, que es inconsciente en la mayoría de los casos, está constituido por tres mecanismos que constituyen el denominado proceso universal de modelado.

El primero de ellos denominado eliminación es mediante el cual centramos nuestra atención en una parte concreta de la realidad que nos rodea, eliminando el resto. El objeto o persona donde ponemos nuestra atención cobra vida para nosotros y lo demás es como si no existiera.

---

En la situación comentada podemos centrar nuestra atención en el perro que vemos, llevarla a las hojas de un árbol cercano mecidas por el viento o quizá fijarnos en como las nubes se mueven en el cielo. Supongamos que prestamos atención al perro que se nos acerca.

A continuación nuestra mente realiza otro proceso llamado generalización, mediante el cual evaluamos la realidad externa a la que hemos prestado atención (el perro) en función de nuestras experiencias pasadas. En función de lo ocurrido en esas experiencias hemos podido crear generalizaciones o creencias del tipo: "los perros son amigables y juguetones" o, por el contrario, "los perros son animales peligrosos".

En función de esas generalizaciones realizamos un proceso de distorsión de la realidad externa al representarla internamente. El perro en nuestra representación interna puede ser o muy amigable o quizá muy peligroso en función del nivel de distorsión que realicemos.

Si revivimos en nuestra mente las imágenes de lo ocurrido con anterioridad con este tipo de animales nuestra representación mental de esa realidad llamada perro será muy "real" para nosotros.

Este proceso interno crea nuestro estado emocional (confianza o temor) y como consecuencia de la emoción producida se elige, de forma inconsciente en la mayoría de los casos, un tipo de conducta u otro para reaccionar.

Estos tres mecanismos están operando continuamente en nosotros. Es como si tuviéramos puestas permanentemente unas gafas invisibles con tres lentes: eliminación, generalización y distorsión que nos hacen ver la realidad a "nuestra manera". Esta representación interna de la realidad externa es para nosotros nuestra verdadera "realidad" y es la que nos hace sentir nuestras emociones y realizar nuestras conductas.

Como estos tres mecanismos operan de forma diferente en cada persona, es fácil entender que nos encontraremos con otras personas que, ante una misma situación, se sentirán y reaccionarán de una forma muy diferente a como lo hacemos nosotros.

Dado que nuestras emociones dependen de cómo construimos nuestra realidad interna será nuestra responsabilidad aprender a construirla de tal forma que produzca emociones placenteras y nos permita evitar aquellas otras que nos restan energía y nos hacen sentir mal.

Si prestamos atención al proceso que seguimos para crear nuestro estado emocional y descubrimos cómo lo hacemos, además de entender mejor cómo creamos nuestras propias emociones, desarrollaremos la habilidad de intervenir en dicho proceso para reconducirlo en la forma más adecuada. De esta forma mejoraremos nuestra inteligencia Intrapersonal.

---

# LIDERAZGO, ALGO IMPORTANTE DENTRO DE LA EMPRESA

## ANALISIS Y CONCEPTO DE LIDERAZGO

Liderazgo es el Arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente, al cumplimiento de metas grupales.

Para algunos, liderazgo lo definen como sinónimo de administración y lo relacionan estrictamente con la motivación, con el esfuerzo voluntario y entusiasta en el cumplimiento de objetivos en equipos, con el ahínco, la pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo.

Un líder por sí solo no es líder, requiere de seguidores. El líder entrega seguridad, lo que deja de manifiesto su experiencia y capacidad técnica. También infunde valores que van con la calidad, honestidad, asunción de riesgos calculados en empleados y clientes, simpatía y magnetismo para que sus seguidores sean leales. A mayor comprensión y motivación, el líder o administrador logra gran eficacia.

Se comenta que los líderes pueden favorecer o estorbar las motivaciones y se ha llegado a una diversidad de enfoques y características en el estudio del liderazgo, tales como: Sistema Autocrático, Democrático o Participativo y Liberal.

Dentro de esta distinción de estilo, un buen líder aparece en la parte administrativa como el que demuestra mayor preocupación tanto por la producción como por las personas. Basándose en esto, se determinan los estilos

El liderazgo también se concibe como Continuo. Existen los extremos en los casos continuos como el administrador que posee un alto grado de libertad, mientras que los subordinados disponen de uno muy limitado. En el otro extremo, la libertad del administrador es muy reducida y muy amplia la de los subordinados, se dice también que los líderes nacen de situaciones dadas. Se concluye o supone que ningún líder es mejor que otro; ya que depende de las situaciones que aparezcan, de los momentos en que se encuentra en la vida y la realidad mundial.

Aceptamos que un líder es más eficaz si logra que sus subordinados, cumplan tanto con las metas como con sus aspiraciones personales.

Los distinguimos o clasificamos de acuerdo a su conducta el que aclara funciones y tareas, trazan una estructura y ayudan a sus seguidores o grupos a cumplir objetivos; es el transaccional y el transformacional, visionario, inspirador capaz de transformar la organización. El carismático que siendo similar al mencionado recientemente (transformacional) que logra a través de sus servicios inspirar para que otros lo imiten o ayuden en sus objetivos o logros.

En pocas palabras y resumiendo, líder es la persona que logra inspirar la admiración, el respeto y lealtad de sus seguidores, obteniendo metas y grandes logros.

---

## **ENFOQUES DEL LIDERAZGO**

Alfonso Romo Garza: artífice de la creación de uno de los corporativos más importantes de México. Visionario en los negocios en diferentes rubros, alimentos, cigarros, servicios financieros y otros.

De un carácter independiente y agresivo, dispuesto a trabajar lo que sea necesario para lograr metas. Con una actitud práctica de detectar los negocios, creando y desarrollando oportunidades.

Profesor de la Universidad de Michigan Noel Tichy, comenta que el 80% del desarrollo del liderazgo deriva de la experiencia en el trabajo, y un 20% se puede adquirir mediante estudio y capacitación.

Griegos y Romanos tenían la concepción de que los líderes nacen y no se hacen.

Ralph M. Stogdill encontró que investigadores identifican rasgos específicos de liderazgo (energía, apariencia y altura). Rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad (como adaptabilidad, entusiasmo, seguridad de uno mismo)

## **CARACTERISTICAS RELATIVAS**

Al desempeño de tareas como impulso de realización, persistencia e iniciativa. Características sociales, como sentido de cooperación, habilidad para relaciones interpersonales y capacidad administrativa. Más recientemente aparecen los siguientes rasgos:

Impulso: lo que implica anhelo de realización.

Motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad, estabilidad emocional. Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo.

Conducta y Estilo: estilo es el uso de la autoridad.

Líder autocrático: Impone y espera cumplimiento. Es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar "premios y castigos".

Líder Democrático participativo: es el que consulta a sus subordinados y alienta su participación.

Líder liberal o de rienda suelta: hace uso muy reducido de su poder, concede a sus subordinados alto grado de independencia en sus operaciones.

Se aprecia que en las mujeres existe el liderazgo interactivo, en el que influyen el poder de información, inducción de la participación, pleno reconocimiento e importancia a cada persona.

En los hombres, se ve el liderazgo, como una consecuencia de transacciones con sus subordinados que viene siendo el uso más frecuente de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en motivaciones de su personal.

---

En la creación de la Rejilla Administrativa de Robert Blake y Jane Mouton, se definen los estilos de liderazgo, basada en investigaciones previas en la que se demuestra la importancia de que los administradores pongan interés en las personas y la producción. Se ideó un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt reconocen que la determinación de un estilo de liderazgo como adecuado, dependen del líder, los seguidores y la situación (comportamiento administrador - empleados).

### **CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO**

Teoría que sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situaciones y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

### **DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DEL LIDERAZGO**

Poder otorgado por el puesto. Poder que le permite a un líder conseguir que los miembros de un grupo sigan sus instrucciones. Poder claro y considerable.

### **ESTRUCTURA DE LAS TAREAS**

Formular clara y responsablemente las tareas más fáciles. Controlar calidad de desempeño del grupo.

Relaciones líder miembros. Poder otorgado y estructura de las tareas bajo control de la empresa. Grado de satisfacción con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Liderazgo transaccional se identifica porque necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores, trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. Promueven el cambio y la innovación.

Liderazgo Transformacional. Articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional de crear un ambiente favorable para dicho cambio.

Líder Carismático como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa de Calcuta, quien inspiró a muchas personas, con su desinteresado servicio en favor de los pobres.

---

# LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente para que trabaje hacia un objetivo común.

Los efectos destructivos de la falta de valores, los trabajadores intimidados y desprovistos de todo poder, los jefes arrogantes o cualquiera de las otras deficiencias emocionales en el lugar de trabajo pueden pasar totalmente inadvertidos por aquellos que se encuentran fuera de la escena inmediata. Pero los costos deben ser interpretados en señales tales como la disminución de fechas tope, errores y contratiempos y un éxodo de empleados a escenarios más acogedores. Inevitablemente existe un costo en la base de los bajos niveles de inteligencia emocional en el trabajo. Cuando es elevado, las empresas pueden sufrir daños importantes, a corto o mediano plazo.

La idea de costo-efectividad de la Inteligencia Emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que a algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar.

Sin embargo, algunos de los motivos son muy evidentes: imaginemos las consecuencias que tiene para un grupo de trabajo el que alguien sea incapaz de evitar un estallido de ira o no tenga la menor sensibilidad con respecto a lo que siente la gente que lo rodea. Cuando las personas están emocionalmente perturbadas, no pueden recordar bien, ni atender o aprender con eficacia, ni tomar decisiones con claridad.

## DOS MODELOS DE LIDERAZGO

***“Las mujeres lideran de manera distinta a los hombres. Los hombres fueron programados para dar órdenes, las mujeres, para motivar a las personas, educarlas y sacar lo mejor que hay en ellas. Nuestro liderazgo es menos autoritario. Creo que las mujeres tienden menos al juego rudo. Esta, por lo menos, es la tendencia en la oficina: los días de los feudos guerreros terminaron. Ahora se habla en términos de cooperación, y creo que es el juego que las mujeres juegan mejor”.***

**Muriel Fox**

En un artículo de la revista Self, titulado ***“Las emociones dentro de un portafolio de mujer”***, **Michael Korda**, editor, describe un cambio en su propia conciencia masculina de la noción de los distintas perspectivas de los hombres y las mujeres ante el trabajo (especialmente el de equipo) y el liderazgo.

Las siguientes son algunas de sus reflexiones:

***“Las mujeres son mejores trabajadoras en grupo que los hombres. Sin que importe cuánta sea su fortaleza, tienden a buscar consenso, mientras los hombres tienden a desconfiar y pelear.***

---

“Las mujeres en posiciones de poder corporativo suelen liderar sin muchos golpes y exposición innecesaria del ego. Suelen tomar muy en serio los objetivos de la empresa y se sorprenden de que los hombres no lo hagan, como suele pasar. Por otro lado las mujeres tienden a operar con un proceso de pensamiento más integrado. Encuentran difícil separar sus sentimientos de su trabajo, lo que quiere decir que toman decisiones que comprometen toda su personalidad... Para ser franco, son más humanas que los hombres, justamente porque no están tan divididas en su forma de pensar”.

La intuición y la sensibilidad también pueden ser poderosas herramientas de líder frente a frente y en la toma de decisiones grupales. Comprender el impacto emocional del comportamiento de uno y de los demás es ventajoso. Al poder evaluar las reacciones no expresadas de colegas y empleados, los gerentes obtienen una respuesta inmediata acerca de cómo los demás perciben sus ideas y su comportamiento. Con la ayuda de esta respuesta constante, pueden adaptar el enfoque, maximizar la influencia y disminuir la posibilidad de alienar a los demás. Cuando se trata de convencer a otros de una idea o evaluar si es el momento apropiado para introducir propuestas nuevas o controvertidas, poder percibir el humor que prevalece o el estado emocional de un grupo, se vuelve una habilidad crucial del líder. Aunque la consideración de los sentimientos ajenos pueda no parecer un acto de poder, es un ejemplo de cómo la habilidad interpersonal se puede utilizar para reducir la resistencia y crear un clima más positivo para la discusión y la toma de decisiones.

“En una parodia de la ceremonia de graduación de veinte mujeres que se convertirían en técnicas de servicio, se otorgaron certificados de aptitud a todas las que completaron el riguroso curso de 10 semanas. La inscripción decía:

No importa lo que haga, la mujer debe hacer todo el doble de bien que los hombres, para que la consideren la mitad de buena.”

Por suerte, esto no es difícil.

## **¿CÓMO INFLUYEN LAS EMOCIONES EN MI TRABAJO/PROFESIÓN?**

### **EL OTRO LADO DE LA EFICIENCIA**

Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresarial, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional.

Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

---

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, 'contagiándonos' las emociones como si fueran el más poderoso virus social. Por eso se verifica hoy una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valora la capacidad de interrelación emocional sobre la capacitación técnica. Porque tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son 'redes de participación'. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, pero no imponer.

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral: socios, colegas, empleados, proveedores, clientes, etc.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza en una empresa una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La vida de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. Las empresas cuya gente colabora mejor tienen ventaja competitiva.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

### **EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL SIGLO XXI**

A principios de este siglo, un tercio de la fuerza de trabajo nortamericana -y de otras sociedades avanzadas- está formada por '**trabajadores del conocimiento**', personas cuya productividad se caracteriza por **añadir valor a la información**, ya sean analistas de mercado, escritores o programadores de computación.

**Peter Drucker**, el eminente y experto empresario que acuñó el término '**trabajador del conocimiento**', señala que la pericia de estos trabajadores es altamente especializada, y **que su productividad depende de que sus esfuerzos sean coordinados como parte de un equipo organizativo**.

'Aunque la gente siempre ha trabajado en conjunto', señala **Drucker**, 'con el trabajo del conocimiento la unidad de trabajo son los equipos más que el individuo mismo'.

Y eso indica por qué la Inteligencia Emocional y las habilidades que ayudan a la gente a vivir en armonía, **deberían valorarse cada vez más como una ventaja laboral en los años venideros**.

('The Age of Social Transformation', *THE ATLANTIC MONTHLY*, nov.1994).



---

## COMO TRIUNFAR SIN SER INTELIGENTE

*'Me tratan como a un esclavo. Nadie se interesa por mi trabajo. Mis compañeros pasan. El jefe nunca escucha.'*

La rutina habitual de cualquier oficina. La sumisa y resignada actitud con la que comienzan y acaban su jornada millones de trabajadores. ¿Hasta cuándo? Un poco de paciencia; parece que la cosa está cambiando. Del otro lado del Atlántico nos llegan prometedoras noticias: la autoridad, agresividad, la competitividad dentro de las empresas son valores a la baja; los que ahora se estilan son la creatividad, la intuición, la labor de grupo. En suma, la inteligencia emocional aplicada al trabajo.

El yuppie ambicioso y trepador es una especie en extinción. Las compañías están interesadas en los ejecutivos con corazón. El cambio de rumbo lleva algunos años gestándose en las grandes multinacionales americanas y comienza a extenderse al resto del mundo civilizado. La onda expansiva está llegando a nuestras costas. Un empleado que tiene más de diez años en selección y formación de personal cuenta lo siguiente: "Antes primaba casi sólo el currículum y la experiencia; ahora empiezan a tenerse en cuenta factores como la capacidad para manejar el estrés o para automotivarse".

La falta de motivación, el desgaste físico y mental, el aislamiento profesional, la incapacidad manifiesta para controlar y aprovechar el tiempo son sólo una parte del problema. La otra parte: los colegas, los subordinados, los jefes. En el trabajo, el analfabetismo emocional es un virus que igual se propaga hacia arriba que hacia abajo. A veces son los jefes, que sacan el látigo como en la época de las galeras. Otras, los mandados, incapaces de apretar una tecla sin orden expresa.

Durante décadas, las grandes compañías han sacrificado todo en nombre de la autoridad, la racionalidad, la productividad. Las pérdidas - económicas y personales- han sido tan grandes que hay que dar una vuelta a la tuerca.

"Estamos en los albores de una revolución que va a alterar por completo las relaciones laborales y el mundo de los negocios", pronostican Robert Cooper y Ayman Sawaf, coautores de Executive EQ (La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y la organización).

"La revolución empieza desde arriba, porque las empresas se han dado cuenta del coste que ha tenido la política seguida en la última década: caídas de productividad, absentismo, crisis de creatividad".

Según el Departamento de Trabajo de EEUU, el 46% de los americanos que el año pasado se despidieron fue porque no se sentían suficientemente apreciados. Cooper y Sawaf sostienen que estamos ante una auténtica fuga de cerebros emocionales.

Cooper ha extendido la noción del EQ (cociente emocional) por multinacionales como Arthur Andersen, Motorola, 3M y Smithkline Beecham. En algunas, los empleados cuentan con sala de meditación o con masajes gratis de quince minutos. En 3M, por ejemplo, los técnicos pueden dedicar el 15% de su horario laboral a un proyecto creativo, donde dan rienda suelta a la intuición y a otras habilidades. Boeing, Federal Express, Ford y General Motors, también son pioneras en este terreno.

---

Aquí se presentan algunas formas de cómo ser mas emocionalmente en el trabajo:

- No se calle. Diga lo que piensa, siempre desde una crítica constructiva. Razone su punto de vista y ofrezca alternativas.
- Asuma el riesgo de parecer imperfecto. Exteriorice sus emociones y aprenda a canalizarlas.
- Dé las gracias y reconozca en los demás el trabajo bien hecho.
- No más jornadas maratonianas. Aproveche mejor el tiempo. Tome pausas estratégicas cada 30 minutos. Descubra su ritmo natural y evite interrupciones.
- Practique ejercicio físico. Haga estiramientos durante las pausas. Si trabaja en un lugar cerrado, baje tres veces al día a respirar aire fresco.
- Déjese llevar por su intuición práctica. No lo deje todo en manos de los analistas. Tenga sentido del oportunismo.
- Libere su creatividad. Si el ambiente de trabajo no lo permite, hágalo en su tiempo libre.
- Aprenda a trabajar en grupo. No se aisle. Adquiera un compromiso común y dialogue.
- (Para jefes) Sepa escuchar. Acepte las críticas y póngase en el lugar del otro. Practique la empatía de modo regular.
- (Para jefes) Ejercza influencia sin autoridad. Sea un mentor y al mismo tiempo un ejemplo a imitar. Comience una crítica por un aspecto positivo. Jamás humille a sus empleados.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN ÉPOCA DE CRISIS

¿Un Liderazgo Diferente para Épocas de Crisis? Antes de responder si es necesario algún tipo especial de liderazgo en épocas de crisis, hay que establecer primero cual es nuestra definición de liderazgo. Liderazgo y no Líder Antes de comenzar, queremos establecer que preferimos hablar de liderazgo (como un proceso) y no de líder (como una persona). El problema con la palabra líder es que nos hace creer que hay personas que tienen la condición de tal de forma permanente y hay quienes no la tienen.

Eso nos lleva a la errada búsqueda de las características del líder, como si hubiera un tipo de persona en especial que puede ejercer el liderazgo y hubiese otro tipo de persona que no pudiese hacerlo. Y esto definitivamente no es así. Dependiendo de las circunstancias y los propósitos, podríamos decir que casi cualquier persona puede ejercer el liderazgo en cierto momento y no podrá ejercerlo en otros.

Nuevamente nos preguntamos ¿Qué es Liderazgo? Entonces, visto como un proceso, como un evento, definiremos el liderazgo como el momento en el cual: “Alguien logra que suceda un cambio importante”.

En esta definición las siguientes palabras deben ser resaltadas:

**ALGUIEN:** porque cualquier persona puede ejercer este rol, bajo determinadas circunstancias.  
**LOGRA QUE SUCEDA:** debe haber un resultado eficaz.

**UN CAMBIO:** el cambio resultante debe ser de algún modo importante para los involucrados.

Entonces, bajo esta visión, el liderazgo es visto como el proceso de gerenciar exitosamente cualquier tipo de cambio organizacional: empresarial, político o social.

---

Las Cualidades del Liderazgo Un líder sería aquella persona que a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas, pero no hemos de confundir el término *liderar* con el de *dirigir*. Aunque el líder dirige el grupo o equipo de personas, dirigir tiene una connotación más institucional, mientras que líder estaría ligado a las cualidades personales, tema que en definitiva nos ocupa.

El liderazgo es pues, una acción que abarca sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Las habilidades que ha de presentar el líder son muchas y variadas.

**¿Qué precisa un líder?** Este ha de **entender las motivaciones** que mueven a las personas a actuar de determinada forma. Porque ha de tener la capacidad de estimular, ilusionar en la labor diaria.

Es importante que el líder **pueda prever las reacciones** de las personas que componen su equipo. Para ello es necesario conocer las reacciones de las personas, más si se pretende que se haga algo que no está hecho.

Tiene que **"dirigir" las actividades** con el fin de obtener los objetivos marcados. El líder no sólo propondrá actividades, sino que además las dirigirá. Para todo ello, es preciso que el líder tenga la suficiente autoridad y poder, o matizando un poco, que el grupo **perciba dicho poder**. Es importante señalar que autoridad, en este caso, no se refiere a autoritario. El poder de un líder surge de su capacidad de influencia, y no de su capacidad de mando.

Líder es el que inspira una visión positiva y alentadora de futuro en otros, y el que les da un sentido de dirección y propósito.

Es muy probable que este sea el elemento común de los grandes líderes de la política, de los negocios y de otras áreas.

## Técnicas de motivación

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

---

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Al hacer una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

### **3. Teoría de las Necesidades:**

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

---

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

- **Necesidades De Autorrealización**
- **Necesidades Secundarias**
- **Necesidades de estima**
- **Necesidades sociales o de pertinencia**
- **Necesidades de seguridad**
- **Necesidades Primarias**
- **Necesidades fisiológicas**

Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.

## **MOTIVACIONES HIGIÉNICOS**

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

---

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

#### **Teoría de la Equidad :**

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

#### **Teoría de la expectativa:**

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta

de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

- 
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

#### **Teoría del Reforzamiento:**

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**,

es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."(4)

#### **Teoría de las Metas:**

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- 
- Establecer una norma que se alcanzará.
  - Evaluar si se puede alcanzar la norma.
  - Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

(4) Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R.. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

### **Diferencia entre Motivación y Satisfacción**

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

### **Influencia del grupo en la Motivación:**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.



---

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

#### **Importancia del gerente en la Motivación:**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin

---

embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

#### **Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:**

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.
- Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

A partir de la experiencia de Elton Mayo es cuando se toma conciencia de la importancia de la motivación del personal. La escuela de los recursos humanos formalizó y desarrolló esta conciencia.

Podemos destacar el pensamiento de autores como Maslow, Herzberg y Vroom. Todos ellos analizan aspectos parciales del fenómeno de la motivación como para tener en cuenta las distintas aportaciones entre las que podemos destacar las siguientes:

---

## **LA ESCALA DE VALOR DE MASLOW:**

Es el más destacado del movimiento humanista de la psicología americana. Maslow clasifica las necesidades humanas en 5 niveles que deben satisfacerse de forma progresiva; estas necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se satisface.

Según este autor el trabajador se ve impulsado en primer lugar por la motivación económica, que le lleva a obtener los medios necesarios para satisfacer las necesidades básicas.

Una vez quedan resueltas estas necesidades la motivación del trabajador se dirige a la búsqueda de la seguridad, que le permita consolidar los logros adquiridos y valora prioritariamente la seguridad en el trabajo, la protección ante la vejez, el paro, etc...

Una vez cubiertas las necesidades vitales y de seguridad se trata de consolidar un estatus favorable dentro de la empresa intentando que los otros miembros lo identifiquen con el rol que le corresponde, se persigue ocupar un puesto consolidado dentro del grupo y ser aceptado por el mismo, de manera que las personas del grupo lo consideren y respeten en el papel que desempeña.

En esta fase la motivación se dirige a la satisfacción de las necesidades sociales. El paso posterior será desenvolver el autoestima, mediante el logro de objetivos que la persona se proponga dentro de la empresa. En esta fase la motivación económica podría desempeñar un papel importante ya que una remuneración elevada podría ser un índice de la dirección de estima hacia el trabajador, siendo una forma de valorar sus capacidades.

El último estadio corresponde a la motivación para buscar la autorrealización global que satisfaga la capacidad de creación, el deseo de poder, la consecución del techo profesional.

## **Job Enrichment – Enriquecimiento del trabajo**

A partir de la teoría de la motivación de Herzberg se proponen técnicas para dar más contenido a las tareas desempeñadas en determinados puestos. Se trata de evitar la monotonía.

Si además se incrementa la responsabilidad y el puesto adquiere mayor relevancia y la persona que lo desempeña se siente mejor valorada, este proceso dará lugar a que los puestos de trabajo tengan mayor contenido. Esto se conoce como "job enrichment" o enriquecimiento del trabajo.

Se puede enriquecer un puesto de varias maneras:

- Dando a los trabajadores más libertad para decidir sobre cosas tales como: métodos de trabajo, ritmo, recazo/aceptación de los materiales.
- Estimulando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.

- 
- Dando a los trabajadores la sensación de responsabilidad ante las tareas realizadas.
  - Tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan ver como su trabajo contribuye al producto terminado.
  - Ofreciendo a las personas retroalimentación (información) sobre el desempeño de su trabajo antes que los supervisores.
  - Haciendo participar a los trabajadores en el análisis y cambio de los aspectos físicos del ambiente de trabajo.

Herzberg analiza la motivación desde la óptica externa y no desde las necesidades de los trabajadores.

El autor considera que en la motivación laboral existen dos grupos de factores: los factores higiénicos que no producen motivación, pero que su carencia genera insatisfacción en la plantilla y factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo.

- Factores higiénicos: el ambiente físico del trabajo, el salario, la estabilidad, las relaciones con los compañeros y superiores, etc...

Estos aspectos son el sustrato básico en el que se desenvuelven las relaciones laborales y su existencia y el buen funcionamiento hacen que no se produzca malestar en el trabajo, pero no motivan de forma directa. Si por el contrario se producen fallos se origina una situación de insatisfacción. Si los trabajadores perciben que los salarios son los correctos, el ambiente es grato pero no se va a trabajar más ni mejor. Pero si los salarios son insuficientes hay insatisfacción por lo que pueden aparecer conflictos y la productividad se resiente.

- Los factores motivacionales impulsan de forma directa a trabajar más y mejor. Según Herzberg guardan relación con el sentido del puesto y la tarea realizada.

La posibilidad de aplicar conocimientos y desarrollo profesional, ser responsable de un puesto o tarea o asumir objetivos y ser evaluado conforme a los mismos define a los factores motivacionales.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

### **Teoría de las 3 necesidades**

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro

- 
- La necesidad del Poder
  - La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walmart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

---

# Liderazgo transformacional

## Estilos de liderazgo

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados.

Sin embargo, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros.

## Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde el líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados. Los miembros del equipo tienen pocas oportunidades para hacer sugerencias, por muy interesante que estas sean para la organización.

No es la mejor manera de tener contenta a la gente. El liderazgo autocrático conduce a altos niveles de absentismo y rotación del personal. No beneficia a la creatividad ni al espíritu de equipo, por lo que muchos de los beneficios del trabajo en grupo se pierden.

El líder:

- Se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas.
- No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula.
- Es firme en sus convicciones.
- Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer.
- Basa su poder en amenazas y castigos.

## Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

---

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

El líder:

- Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.
- Confía en la capacidad y buen juicio del grupo.
- Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.
- Crea un fuerte sentido de solidaridad.
- Toma decisiones compartidas.

### **Liderazgo Transaccional**

Comienza con la premisa de que los miembros del equipo están de acuerdo en obedecer a su líder absolutamente cuando aceptan un empleo. Como su nombre lo indica: es una transacción: "Yo pago, tú obedeces." La organización paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo. Como tal, el líder tiene el derecho a "castigar" a los miembros del equipo si no cumplen con los requisitos estándar predeterminados. Si las normas se cumplen: bien, sino: palo.

Con este liderazgo, los miembros del equipo no pueden hacer mucho para mejorar su satisfacción en el trabajo. El líder podría dar al equipo el control de sus ingresos/recompensas con incentivos que alienten aún más las elevadas normas o una mayor productividad. Es para trabajos que no requieren pensar. La base de las primeras organizaciones que surgieron para construir grandes obras en la Antigüedad.

El liderazgo transaccional es más una forma de gestión que un estilo de liderazgo, ya que se centra en tareas a corto plazo. Tiene serias limitaciones para el trabajo creativo, pero sigue siendo un estilo común en muchas organizaciones de hoy.

### **El liderazgo Laissez-Faire**

Esta expresión francesa significa "dejar hacer" y se utiliza para describir a un líder que deja a sus colegas a continuar con su trabajo. Puede ser eficaz si el líder comunica con regularidad a su equipo los logros nuevos. Es para equipos con miembros muy experimentados y cualificados. Una manera muy efectiva de lograr metas si se dispone de un equipo experimentado.

Lamentablemente, también puede referirse a situaciones en las que los líderes no ejercen un control suficiente. Al no controlar a su equipo, dicen que "dejan hacer".

El líder:

- Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.

- 
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
  - Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
  - Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
  - Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
  - Deja que el grupo se organice.

### **Liderazgo situacional.**

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

#### **Tipos de comportamiento de un líder**

- Comportamiento directivo.
  - Define las funciones y tareas de los subordinados.
  - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
  - Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo.
  - Centrado en el desarrollo del grupo.
  - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
  - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

### **Liderazgo transformador**

La persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que inspira a su equipo. Los líderes transformacionales tienen una amplia visión. Invierten mucho tiempo en la comunicación. No dirigen necesariamente desde el frente, ya que tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Su entusiasmo es contagioso, pero necesitan el apoyo otros para los detalles.



---

En muchas organizaciones se necesitan tanto el Liderazgo Transaccional como el Liderazgo Transformacional. Los líderes Transaccionales (o gerentes) se asegurarán de que el trabajo rutinario se hace fielmente, mientras que los líderes transformacionales buscarán las iniciativas que agreguen valor.

Como todo, siempre es recomendable que se cambien los estilos según de la situación.

## **OTROS ESTILOS DE LIDERAZGO**

- Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.
- Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:
- Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
- Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.
- Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

---

## Aplicación del liderazgo situacional al departamento comercial y atención al cliente

Es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.

## Diferencia entre líder y jefe

Todos deberíamos saber que hay una gran diferencia entre Jefe y Líder.

En esta entrada haremos un resumen de las características que tiene que tener un líder pensando en que se puede migrar de ser Jefe a ser Líder. O por lo menos intentarlo, para ser mejores profesionales.

Hay una gran diferencia entre poder, autoridad y liderazgo. El liderazgo de las personas en un grupo no tiene que ver con la posición jerárquica que esas personas puedan tener dentro del grupo, podemos ser el jefe de un grupo, y no ser su líder, y, al contrario, podemos ser el líder del grupo, sin ser el jefe.

Con el poder y la autoridad dominamos voluntades en base al poder delegado por la organización, con el liderazgo, que no es delegado sino natural, tenemos la capacidad de poder y lo utilizamos para influir positivamente en las personas, es como una autoridad delegada por el mismo grupo. El Líder inspira confianza y le entrega poder a su gente, los entusiasma y eso fortalece al grupo.

Si temes a tu superior, claramente es tu jefe.

Si lo amas, no hay dudas que es tu Líder.

---

Además de ésta capacidad innata para gestionar equipos sin autoridad delegada por la organización, sinó por el grupo, el Líder se caracteriza por su facilidad de comunicar y por su visión de futuro. El líder es una persona convincente que mira a largo plazo, que marca objetivos ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores, busca de donde sacar provecho innovadoramente.

El liderazgo está en crisis! El liderazgo es una condición necesaria, y fundamental, para tener éxito en el mundo de hoy en día y, como muchos otros valores, está en crisis, por muchos y variados motivos y es vital para la supervivencia de cualquier organización de negocios. Esto representa una clara oportunidad para quienes quieran asumir el cambio necesario y generar la gran diferencia que hace la diferencia

### **Habilidades de un líder transformador**

El modelo que proponemos y practicamos en LIDERAZGO TRANSFORMADOR tiene UN marco teórico muy sencillo y muy práctico para hombres y mujeres que quieren crecer en su “habilidad de influir a otros para lograr un propósito común” (esta es la definición de líder que hemos adoptado).

### **EL PASADO**

Los líderes son la síntesis de muchos factores de crecimiento tales como su educación en la familia, su educación formal en la escuela, su estudios profesional, su relacionamiento con otras personas, eventos y circunstancias, etc.

Aunque nuestro pasado no podemos cambiarlo, sí podemos aprenderde el y hacer correcciones para mejorar nuestro futuro y el futuro de nuestros seguidores.

### **EL PRESENTE**

Es la evaluación de su influencia y efectividad que el líder ha desarrollado. Influencia y efectividad de gestión interna en la organización y externa en el mercado o en la sociedad.

Es aquí donde se aplica el principio fundamental de que el líder debe conocerse a sí mismo, para diseñar su plan estratégico personal de crecimiento y avanzar al futuro.

### **EL FUTURO**

El pasado y el futuro del líder lo proyecta hacia el futuro para terminar bien. El líder que termina bien es aquel que planea su final y aquí tenemos que la mayoría de los líderes no terminan bien en esta vida que es tan corta. El líder que termina bien se mantiene creciendo, forma a otros líderes, deja un legado de bien para su familia y para la sociedad

---

## **cultura de innovación continúa**

Si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos

### **La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor:**

Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. - Comportamiento de equipo.
2. - Compromiso de mejora constante.
3. - Establecimiento de objetivos locales.
4. - Establecimiento de mecanismos de medición.
5. - Verificación de resultados.
6. - Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. - Análisis de los flujos de trabajo.
2. - Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. - Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. - Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

---

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en **HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE**. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

1. - Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
2. - Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
3. - Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
4. - Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
5. - Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las Herramientas de Mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del problema y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual nos encontremos.

Podemos hablar de herramientas para Definir, tal como un Diagrama de Afinidad o una Tormenta de Ideas, podemos elegir para la etapa de Análisis una herramienta como: **Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.**

---

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "**Certificado**"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

- a.- La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.
- b.- El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.
- c.- El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.
- d.- Las Auditorías Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

Ahora bien, la Mejora Continua de nuestros procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total.

Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo los otros cuatro: El enfoque al cliente, El involucramiento total del personal, La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

Ahora bien, la Mejora Continua, alineada con la innovación, nos amplía la perspectiva de nuestra organización.

---

Por innovación de procesos, entendemos una reconsideración fundamental y el rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

Por rediseño radical de nuestros procesos, entendemos el replanteamiento integral de la "forma en que hacemos las cosas", por lo que dichos procesos deben innovarse en la medida en que las condiciones del mercado, la competencia, los requerimientos del cliente y la globalización y la tecnología nos impongan como una necesidad latente.

En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que debemos de analizar los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario, debemos innovar.

**La innovación de los procesos, implica considerar:**

- 1. - Establecimiento de la Visión de Negocio.
- 2. - Establecimiento de Políticas y valores.
- 3. - Identificación de Objetivos.
- 4. - Establecimiento de Objetivos.
- 5. - Planeación.
- 6. - Establecimiento de Estrategias.
- 7. - Identificación de recursos.
- 8. - Dotación de recursos.
- 9. - Medición de resultados

No debemos confundir el concepto de Innovación de Procesos con Mejora de Procesos.

La innovación, persigue un nivel de cambio radical, mientras que la mejora pretende realizar el proceso en la misma forma, pero con un nivel de eficiencia o efectividad más alto. Ahora bien, en

---

cualquier Sistema de Calidad que persiga la meta de la Calidad Total, ambos conceptos deben de coexistir equilibradamente, ya que algunos procesos son objeto de innovación y otros son mejorados constantemente.

Para poder innovar, existe una metodología, la cual contempla los siguientes criterios:

1. - Identificación del proceso por innovar.
2. - Identificación de los apoyos para identificar el cambio.
3. - Desarrollo de la visión del nuevo proceso.
4. - Análisis y comprensión del proceso existente.
5. - Diseño del nuevo proceso.
6. - Realización de un prototipo.
7. - Validación del prototipo.

Cada uno de estos criterios, conlleva a una serie de pasos para la innovación, para la cual, podemos aplicar las técnicas de Reingeniería de procesos.

La Mejora Continua, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.

La Mejora Continua duradera, sólo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son una mancuerna inseparable. Por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados.

Como ya se comentó en párrafos anteriores, el punto de partida para la Mejora Continua, es reconocer que se tiene una no-conformidad, desviación o problema, por lo que concluimos que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin embargo, para consolidar el



---

nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

Por lo tanto, reforzaremos el concepto de mejoramiento e innovación como mancuerna de desarrollo de una organización, controlando la forma en que interactúan la innovación y la mejora, observando que cuando se establece un proceso innovado, se establece también un nuevo estándar, el cual, debe someterse al proceso de mejora, mismo que garantice el desarrollo del nuevo proceso, y así sucesivamente.

Una innovación por si sola, forma un estándar revolucionario de desempeño alcanzable. Al corto plazo, el nivel de desempeño declinará a menos que sea refutado y mejorado constantemente. Por consecuencia, deduzco que siempre que se logra implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.

Concluyendo, si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, evitando cotos por corrección, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la organización.

Fernando Fernández Mouriño

Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

---

## **ENFOQUE A FORTALEZAS**

### **LAS VEINTICUATRO FORTALEZAS**

#### **VIRTUD: SABIDURÍA Y CONOCIMIENTO**

##### **1- CURIOSIDAD / INTERÉS POR EL MUNDO**

- ❖ Apertura a distintas experiencias.
- ❖ Flexibilidad ante temas que no se encuadran con nuestras propias ideas previas.
- ❖ Las personas curiosas no se limitan a TOLERAR LA AMBIGÜEDAD, SINO QUE LES GUSTA Y LOS INTRIGA.
- ❖ La curiosidad implica participar de forma activa. No pasar viendo televisión.
- ❖ El extremo opuesto de la dimensión ES ABURRIRSE CON FACILIDAD.

##### **2- AMOR POR EL CONOCIMIENTO**

- ❖ Le encanta aprender cosas nuevas por formación académica o por sí mismo (a).
- ❖ Le gusta estudiar, leer, visitar museos y siempre existe la oportunidad de aprender.
- ❖ Pregunta: ¿Le gusta aprender o aumentar conocimientos incluso ante la falta de incentivos?.

##### **3- JUICIO / PENSAMIENTO CRÍTICO / MENTALIDAD ABIERTA**

- ❖ Pensar las cosas con detenimiento y analizarlas desde todos los puntos de vista.
- ❖ No se precipita a extraer conclusiones y se basa en pruebas fehacientes para tomar decisiones.
- ❖ Es capaz de cambiar de opiniones.
- ❖ El juicio es sinónimo de pensamiento crítico.
- ❖ Lo contrario de esta fortaleza: pensar de maneras que favorezcan y confirmen ideas previas.

##### **4- INGENIO / ORIGINALIDAD / INTELIGENCIA PRÁCTICA / PERSPICACIA**

- ❖ Implica creatividad pero no limitada a las bellas artes.
- ❖ No le satisface realizar tareas de modo convencional: encuentra el comportamiento nuevo y lo adecua para alcanzar su objetivo.

##### **5- INTELIGENCIA SOCIAL / INTELIGENCIA PERSONAL / INTELIGENCIA EMOCIONAL**

- ❖ La inteligencia social y personal en el conocimiento de uno mismo y de los demás.

- 
- ❖ La capacidad de observar diferencias en los demás: estado de ánimo, motivaciones, intenciones y actuar en consecuencia.
  - ❖ Se demuestra en habilidades sociales no meramente reflexivo e introspectivo.
  - ❖ Implica encontrar los “espacios” adecuados para uno mismo (a) para maximizar las habilidades e intereses personales (trabajo, relaciones íntimas, actividades de ocio).
- Pregunta GALLUP: Los trabajadores más satisfechos: Los que respondieron positivamente: ¿su trabajo le permite hacer lo que sabe hacer mejor todos los días?.

## **6- PERSPECTIVA**

- ❖ La más cercana a la sabiduría.
- ❖ Otras personas recurren a usted para aprovechar su experiencia para solucionar problemas y obtener perspectivas diferentes.
- ❖ Posee una visión del mundo que tiene sentido para otros y usted mismo (a).
- ❖ Las personas sabias son las expertas en lo más importante: LA VIDA.

## **VIRTUD: VALOR**

### **7- VALOR Y VALENTÍA**

- ❖ No se amilana ante las AMENAZAS, RETOS, EL DOLOR O DIFICULTADES.
- ❖ Supera la defensa de la integridad física amenazada: hace referencia también a situaciones intelectuales, emocionales.
- ❖ Valor moral: adoptar posturas que se sabe no serán bien acogidas y que probablemente provoquen efectos adversos como denunciar prácticas corruptas dentro de la propia organización.
- ❖ Valor psicológico: postura estoica e incluso alegre, necesaria para enfrentarse a experiencias duras y a una enfermedad grave sin perder la dignidad.

### **PERSEVERANCIA / LABORIOSIDAD / DILIGENCIA**

- ❖ Acaba lo que comienza.
- ❖ Cumple su cometido con buen humor y con mínimas quejas.
- ❖ Hace lo que dice que hará e incluso más, nunca menos.

- 
- ❖ La perseverancia no implica la búsqueda obsesiva de objetivos inalcanzables: la persona laboriosa es flexible, realista y no perfeccionista.

#### **9- INTEGRIDAD / AUTENTICIDAD / HONESTIDAD**

- ❖ Honesta no solo por la verdad sino porque vive su vida de manera genuina y auténtica: Presentarse ante los demás y ante uno mismo de forma SINCERA, mediante las palabras y actos.

“SE FIEL A TI MISMO (A) Y NO PODRAS SER FALSO (A) CON NINGÚN HOMBRE (ser humano)”

#### **VIRTUD: HUMANIDAD – AMOR**

#### **10- BONDAD / GENEROSIDAD**

- ❖ Bondadoso (a) y generoso (a) con los demás y nunca esta demasiado (a) ocupado (a) para hacer un favor.
- ❖ Disfruta realizando buenas obras en beneficio de los demás, incluso aunque no los conozca bien.
- ❖ La EMPATÍA y la COMPASIÓN son elementos útiles de esta fortaleza.  
Pregunta: ¿Se responsabiliza de otras personas, parientes, amigos, compañeros de trabajo o incluso desconocidos (as)?
- ❖ Todos los rasgos de esta fortaleza parten del principio de conceder VALOR a otra persona.

#### **11- AMAR Y DEJARSE AMAR**

- ❖ Valora las relaciones íntimas y profundas con los demás.
- ❖ Es más que la noción occidental de romanticismo.
- ❖ Es más habitual, sobre todo en los hombres, ser capaz de amar que dejarse amar, por lo menos en nuestra cultura.

#### **VALOR: JUSTICIA**

#### **12- CIVISMO / DEBER / TRABAJO EN EQUIPO / LEALTAD**

- ❖ Destaca como miembro de un grupo.
- ❖ Es un (a) compañero (a) leal y dedicado (a) siempre cumple con su parte y trabaja por el éxito conjunto.
- ❖ Capacidad de integración a situaciones grupales.

- 
- ❖ ¿Colabora siempre? ¿valora los objetivos y propósitos del grupo incluso cuando difieren de los suyos?
  - ❖ No implica obediencia ciega y automática, pero si respeto a la autoridad (una fortaleza pasada de moda que muchos padres desean).

### **13- IMPARCIALIDAD Y EQUIDAD**

- ❖ No permite que sus sentimientos personales sesguen sus decisiones sobre otras personas.
- ❖ Le da oportunidad a todo el mundo.
- ❖ ¿Considera que casos similares deben tratarse de modo análogo?
- ❖ Le resulta fácil, dejar de lado los prejuicios personales.

### **14- LIDERAZGO**

- ❖ Se le da bien organizar actividades y asegurar que se hagan.
- ❖ El (la) líder efectivo (a) es humano (a) en el trato de relaciones intergrupales.
- ❖ Con firmeza para lo correcto.
- ❖ Se encarga de que el trabajo de grupo se realice al tiempo que se mantienen buenas relaciones entre sus miembros

### **VIRTUD: TEMPLANZA**

### **15-AUTOCONTROL**

- ❖ Contener sus deseos, necesidades e impulsos cuando la situación lo requiera.
- ❖ ¿Es capaz de regular sus emociones?
- ❖ ¿Puede neutralizar sus sentimientos negativos por sí mismo (a)?
- ❖ Es capaz de buen humor incluso en situaciones delicadas.

### **16- PRUDENCIA / DISCRECIÓN / CAUTELA**

- ❖ Es una persona cuidadosa.
- ❖ No dice ni hace nada de los que luego podría arrepentirse.
- ❖ Las personas prudentes tienen visión de futuro y son dialogantes.
- ❖ Es un mundo riesgoso la CAUTELA es una fortaleza que los padres desean en sus hijos: “tenga cuidado” ante cualquier actividad.

### **17- HUMILDAD / MODESTIA**

- 
- ❖ No intenta ser el centro de atención; prefiere que sus logros hablen por usted.
  - ❖ No se considera especial y los demás reconocen y consideran su modestia.
  - ❖ Es persona sencilla, sus aspiraciones, éxitos y derrotas personales, carecen de excesiva importancia.

#### **VIRTUD: TRASCENDENCIA**

No ha gozado de popularidad y se suele hablar de “espiritualidad”. AL HABLAR DE TRASCENDENCIA se plantean LAS FORTALEZAS EMOCIONALES QUE VAN MAS ALLA DE LA PERSONA Y NOS CONECTAN CON ALGO MAS ELEVADO, AMPLIO Y PERMANENTE: con otras personas, con el futuro, la evolución, lo divino o el universo.

#### **18- DISFRUTE DE LA BELLEZA Y LA EXCELENCIA**

- ❖ Aprecia la belleza, la excelencia y la habilidad en todos los ámbitos: la naturaleza, el arte, la ciencia y las cosas cotidianas.
- ❖ Cuando es intensa se acompaña de sobreacogimiento y asombro.

#### **19- GRATITUD**

- ❖ Siempre se toma tiempo para expresar su agradecimiento.
- ❖ La gratitud es apreciar la excelencia de otra persona respecto al valor moral.
- ❖ La gratitud puede dirigirse hacia elementos impersonales y no humanos (Dios, la naturaleza).
- ❖ No puede orientarse hacia uno (a) mismo (a) en caso de duda la palabra deriva del latín GRATIA: “Gracias”.

#### **20- ESPERANZA / OPTIMISMO / PREVISIÓN**

- ❖ Espera lo mejor del futuro y planifica y trabaja para conseguirlo.
- ❖ La ESPERANZA, EL OPTIMISMO y la PREVISIÓN son una familia que implican una actitud positiva hacia el futuro.
- ❖ Implican esfuerzo, planificar el futuro, el buen humor en el presente.

#### **21- ESPIRITUALIDAD / PROPÓSITO / RELIGIOSIDAD**

- ❖ Posee creencias fuertes sobre la razón y el significado trascendente del universo.
- ❖ Sus creencias definen sus actividades y son fuente de consuelo para usted.
- ❖ La vida posee para usted un propósito, un significado en virtud de un vínculo con algo más elevado.

---

## **22- PERDÓN Y CLEMENCIA**

- ❖ Perdona a quienes le han causado mal.
- ❖ Siempre da una segunda oportunidad a los demás.
- ❖ El principio que guía es la CLEMENCIA no la VENGANZA.
- ❖ Cuando las personas perdonan se hacen benevolentes, amables o generosas y menos vengativas.

## **23- PICARDÍA Y SENTIDO DEL HUMOR**

- ❖ Le gusta reír y hacer reír a otras personas.
- ❖ Ve el lado cómico de la vida fácilmente.
- ❖ ¿Es usted divertido, bromista?
- ❖ Combina el trabajo con la recreación.

## **24- BRÍO / PASIÓN / ENTUSIASMO**

- ❖ Es una persona llena de vida.
- ❖ Se dedica en “cuerpo” y “alma” a las actividades en que participa.

## **CULTURA DE COLABORACIÓN Y SERVICIO**

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente. Los empresarios y ejecutivos cometemos un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideramos que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad.

A menudo escuchamos empresarios o ejecutivos quejarse de los empleados con poca o nula actitud de servicio., sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización no está pensada en función del cliente final -ya no digamos en función de los empleados que dan la cara a los clientes.

---

En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas que lo inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente. A continuación abundaremos en el problema cultural.

#### Faltade cultura de servicio

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas - o casi todas- las áreas de la organización.

Exigir a los empleados de la trinchera un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo? No mucho o nada.

Imagine al encargado de servicio a cuartos en un hotel que entendiendo la molestia del cliente que se queja por no recibir el platillo que eligió, le ofrece llevarle el platillo solicitado originalmente.

El colaborador de contacto con el cliente ha cumplido cabalmente su labor, sin embargo al llegar al departamento de cocina le dicen que 'ya no hay servicio', o 'yo elaboré el platillo que me solicitaron, si te equivocaste en pedirlo no es mi problema', o 'si, me equivoqué, pero necesito la



---

orden de mi jefe inmediato para cambiarlo y ahorita no está', o 'ya se acabó mi turno, aguarda el próximo'. ¿Con esta falta de apoyo podrán los empleados de trinchera ayudar a los clientes?

Si usted es de las personas que piensa que un empleado con actitud correcta debe llamar al gerente de cocina o al de operaciones o al general para resolver la injusticia al cliente, es nuestro deber decirle que mientras más difícil sea para cualquier persona cumplir con su **trabajo** más complicado será obtener los resultados deseados. Incluso, no es infrecuente que, a pesar de que el empleado acuda con los superiores- y no siempre están disponibles -, por un pequeño margen de espera el cliente puede molestarse más y puede optar por cancelar la orden.

Pero hay más. Aun logrando recuperar al cliente, la práctica común de acudir con los supervisores para solucionar problemas de servicio interno mina las relaciones entre departamentos y, además, llegan a ocasionar un cambio en las opiniones de los mismos supervisores.

Incluso en ocasiones los ejecutivos, después de tanta insistencia de los empleados de trinchera, comienzan a perderles credibilidad (les parece increíble que haya tantos problemas con los clientes, cuando sólo es el reflejo de la realidad de la empresa) y regresan a su visión operativa de que el cliente puede no tener la razón, lo que sería catastrófico.

Con las fricciones con otros departamentos, la posible desconfianza de los ejecutivos y la constante exigencia de discernir, confrontar y acudir a muchas instancias para solucionar un problema (peor si se trata de un problema sencillo o recurrente), se mina el entusiasmo del personal de contacto. Mientras más problemas tenga que pasar para ayudar a un cliente final (es decir, con un problema ajeno), más tentado se verá a no ayudarlo o a buscar una organización donde sienta más apoyo; ambas situaciones generan que el problema del servicio vuelva a presentarse.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no

---

existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones- algunas veces hasta exageradas- que imponen las áreas proveedoras.

¿Qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas y procedimientos y hasta los compañeros actúan en contra del cliente o de ellos?

Así, muchas veces las políticas y procedimientos son excusas extraordinarias para lograr que los clientes internos no 'se salgan con la suya' (es decir, que no obtengan nada fuera de tiempos estándares o nada por excepción), a pesar de que sea para beneficiar a un cliente perjudicado. Esta postura genera que el cliente reciba un pésimo servicio y que los empleados de trincheras se desmoralicen al constatar que no hay apoyo en su compleja y muy importante labor.

Para que un cliente pueda percibir la actitud de servicio correcta en una persona, las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio interno para lograr que se tenga todo el apoyo necesario para cautivar al cliente.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto.

¿Que podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo?  
¿Cómo lograrlo?

Considere lo siguiente para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz:

- 1.- Como en todas las áreas de la calidad total, debemos crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final- y que también lo serán para el cliente interno -, que son cumplimiento y actitud de servicio.
- 2.- Recuerde que será necesario medir el desempeño del personal de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

---

La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Si en su empresa se desea brindar un servicio de calidad a sus clientes, pero no se emprenden acciones para darles el soporte que necesitan los empleados de contacto para lograrlo, es seguro que sus 'objetivos atinados' se quedarán en el tintero... y sus preciados clientes quizás se quedarán con su competencia . **Víctor Quijano**

vquijano[arroba]cesc-la.com

www.cesc-la.com

## **CULTURA DE VALORES**

### **LA CULTURA, LOS VALORES EMPRESARIALES Y EL CAMBIO.<sup>1</sup>**

**Prof. Dr. Ing. Arturo Luis Romero<sup>2</sup>.**

#### **I. RELACION ENTRE LA CULTURA Y LOS VALORES EMPRESARIALES.**

Para iniciar cualquier tipo de razonamiento acerca de los valores empresariales cabría preguntarse, **¿Qué clase de valores queremos formar esencialmente en nuestra organización, qué clase de cultura?**

La respuesta, a todas luces, parece muy sencilla y simple, pues es precisamente lo que se debiera reflejar de manera inequívoca y especial en cualquier dirigente empresarial con independencia de su nivel jerárquico dentro de una organización, ya que la **cultura es lo que hace a cada organización única**, y ésta de manera general, es reflejada en la sociedad a través de la actuación día a día de sus recursos humanos, y, de modo especial, a través del comportamiento de sus líderes.

---

En la figura 1 se muestra resumidamente la compleja relación entre los valores empresariales y el sistema de valores sociales y humanos.



**Fig. 1. Relación entre el sistema de valores y la cultura empresarial.**

Nos gustaría a todos los seres humanos que hubiese una respuesta sencilla en el ámbito universal para la pregunta antes planteada, pero desafortunadamente no la hay.

Si se acepta tal planteamiento, resulta fácil comprender la importancia que debe tener para cualquier organización, y de manera especial para aquellas que hayan concentrado su atención básicamente en el mercado internacional, dada la influencia en su nivel de relaciones, coordinaciones, negocios y acciones prácticas, las cuales se realizarán en múltiples y diversos escenarios, disponer ordenadamente de su propia cultura empresarial, su propio **sistema de valores empresariales**, que respeten, activen, confirmen y solidifiquen el **sistema de valores sociales y humanos** que constituyen paradigmas universales basados en el respeto al individuo, la solidaridad, la abnegación y el sacrificio, la fraternidad y la lealtad a la amistad.

En la figura 2 se representa esquemáticamente el proceso de formación de los valores empresariales, partiendo de la cultura y los valores que caracterizan a cada sociedad.

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas y otros, es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de todas las personas que integran la empresa.



Fig.2. Secuencia de formación del sistema de valores empresariales.

Algunos ejemplos de culturas pueden ser:

- **Con orientación al cliente** frente a la **orientación al producto**.
- **Abierta y cooperativa** frente a la cultura de **no compartir información**
- **Delegación** frente a **concentración de poder**.
- **Flexible** en normas frente a **implacable** en ellas.
- **Personal** frente a **burocrática**.
- **Innovadora** frente a "estática".
- **Personal comprometido** frente a personal **no comprometido**.

Pero más allá de la definición de cultura y de los elementos que la componen, lo realmente clave es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa, fundamentalmente a través de dos aspectos básicos en la misma:

1. Procesos de cambio, cada vez más frecuentes en el entorno actual ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional.
2. La competitividad relacionada con las personas de la organización ya que inherentemente hay modelos culturales que hacen que las organizaciones sean más competitivas que otros.

De esta manera, queda claro que conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha su peculiar manera de ser, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

Aunque existen tantos modelos de cultura como autores, a continuación se hace referencia al definido por Roger Harrison (Harvard Business Review), que define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas. En este modelo se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

- 
- a. **Organizaciones orientadas al poder**, cuyo **objetivo es la competitividad** en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
  - b. **Organizaciones orientadas a la norma**, cuyo **objetivo es la seguridad y la estabilidad**. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
  - c. **Organizaciones orientadas a resultados**, identificadas con los **objetivos de eficacia y optimización de recursos**. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
  - d. **Organizaciones orientadas a las personas**. Su **objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros**. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

Elementos muy importantes que condicionan la cultura de una organización son el nivel de competitividad en el sector, grado de complejidad técnica de los productos, niveles de saturación del mercado, pautas de consumo, el perfil de competidores, la cobertura geográfica, su manera de penetrar el mercado, sus relaciones con los clientes, competidores y partes interesadas, entre otros elementos importantes.

Cuando es necesario viajar a otros países y realizar alguna labor profesional es importante tener en cuenta la diversidad cultural, lo cual permitirá comprender que los valores pueden diferir de los nuestros pues éstos toman su forma y su sustancia de muchas y diversas fuentes, por citar algunas: del negocio "real" en que pueda estar la organización contactada, a qué se dedica, cuáles son sus intereses manifiestos y, de manera muy especial, los no manifiestos; del reino de las metáforas, el equipo o persona contactada, quién es y qué hace realmente dentro de la organización, con independencia y a diferencia de quién dice ser y qué dice hacer; de los ideales políticos y sociales de la tierra natal de la empresa o persona contactada, si protegen los empleos y al individuo o los mercados libres; de las creencias individuales, hábitos, costumbres, intereses, religiones, creencias, emociones, sentimientos y sensaciones percibidas de los miembros de la empresa y personas contactadas.

Estas fuentes son tan diversas, y se mezclan de maneras tan distintas en las diferentes organizaciones y países que puede resultar inútil esperar que una sola declaración de valores pueda agrupar las diferentes manifestaciones de todas las organizaciones.

Con todo, he observado a través de mi apreciación personal en diversos proyectos y países que existen semejanzas notables en los valores y en las conductas que promueven sus diversas culturas. De manera sintética tal idea puede ser también entendida a través de la figura 2 antes mostrada.

Los valores empresariales, derivados de la cultura que caracterice una organización, pueden ser agrupados en dos grandes vertientes: los valores deseables y los indeseables, los cuales se explican brevemente a continuación.

---

## LOS VALORES DESEABLES.

Tal como se refirió en la Fig. 2, una posible división de los valores empresariales, sólo como una manera lógica y coherente de conducir el análisis, pudiera ser de forma general y simplificada en valores de trabajo y virtudes humanas; división ésta, que denotará evidentemente la estrecha relación entre los mismos y su biunívoca correspondencia.

**VALORES DE TRABAJO.** Estos son particularmente apropiados para el ambiente en que se trabaja, para el oficio y la manera de realizarlo.

1. Rendir siempre al más alto grado de competencia.
2. Tomar la iniciativa, prever los riesgos, correr con ellos y asumirlos.
3. Adaptarse al cambio con dinamismo, criterios propios y de equipo.
4. Tomar decisiones y colegiarlas cuando sea necesario.
5. Trabajar en cooperación, como equipos, superando los conceptos tradicionales de trabajo en grupo.
6. Cultivar la confianza, la amistad, la sinceridad, el respeto, la inteligencia, la capacidad de crear, de innovar.

**VIRTUDES HUMANAS.** Apropriadas para vivir y trabajar fructíferamente en una sociedad más amplia. De hecho, se constituyen en valores sociales.

- ✚ Ser abiertos, especialmente en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos o actuales. Compartirlos, comunicarlos, discutirlos, en el mejor interés de la empresa.
- ✚ Confiar y ser dignos de confianza.
- ✚ Respetar a los demás, clientes, proveedores, colegas y colaboradores de todos los niveles y respetarse a sí mismo.
- ✚ Responder de nuestros actos, aceptar la responsabilidad que de ellos se deriven.
- ✚ Juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados de acuerdo con nuestro propio rendimiento.
- ✚ No buscar provecho propio, por encima y en detrimento del provecho social y de la organización a la cual debemos nuestros esfuerzos.
- ✚ **Lealtad y respeto hacia la organización.**

---

## Elementos del grid gerencial

Un enfoque muy conocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla o grid gerencial desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. A partir de investigaciones anteriores que mostraban la importancia de que el administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso procedimiento para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla ha sido usada en todo el mundo como un medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo.

**a) Las dimensiones de la rejilla o grid** La rejilla o grid tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

Como han insistido Blake y Mouton, el uso de la frase “preocupación por” tiene la intención de mostrar “cómo” los administradores se preocupan por la producción o “cómo” se preocupan por las personas y no de cosas tales como “cuánta” producción quieren obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del “staff”, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. En igual forma la “preocupación por las personas” se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

**b) Los cuatro estilos extremos.** Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo 1.1 (conocido como “administración empobrecida”), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos: para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo” que pueden armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos. Otro estilo es la administración 1.9 (que algunos denominan “administración de club campestre”), en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (conocidos en ocasiones como “administradores autocráticos de tarea”), a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.



---

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar en la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévolamente autocrática hacia las personas.

La rejilla o grid gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.

## **Concepto de empowerment**

### **¿Qué es empowerment?**

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

### **¿Qué es un equipo con empowerment?**

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Características de equipos con empowerment:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

### **Factores que intervienen en el cambio**

La mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan a la organización cambie, como las siguientes:

1. Competencia global acelerada
2. Clientes insatisfechos.

- 
3. Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
  4. Organizaciones mas planas y lineales.
  5. Inercia y lucha burocrática.
  6. Tecnología que cambia rápidamente.
  7. Cambio de valores en los empleados.
  8. Estancamiento en la eficiencia o la productividad

### **Organización de empowerment**

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

La estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus limites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso esta en forma de circulo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

Características del circulo:

1. El cliente esta en el centro.
2. Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
3. Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
4. El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
5. Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
6. Hay pocos niveles de organización.
7. El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
8. Las personas se manejan por si mismas y son juzgados por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
9. Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus
10. equipos.

### **El camino hacia empowerment**

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

---

Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

### **Valoración del estado actual de la organización**

Para dar inicio a la primera etapa del empowerment se debe hacer una evaluación a la organización que consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

1. ¿Cuál es la estrategia actual de negocios?
2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
3. ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?
4. ¿El entrenamiento esta relacionado con las necesidades de los negocios?
5. ¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?
6. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde?

### **Empowerment es un movimiento total**

Empowerment es mas que un estado de la mente, mas que un conjunto de comportamientos en equipo incluso mas que políticas organizacionales. No puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, comportamientos del equipo y valores organizacionales.

### **Tres Rutas Hacia Empowerment (Proceso, responsabilidad, aprendizaje)**

Empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización.

#### **Hacia el proceso**

Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

#### **Hacia la responsabilidad**

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenia el líder. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo la idea debe ser respetada, y todo

---

el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

### **Hacia el aprendizaje**

La organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización de empowerment, cuando el personal esta deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.

Los cambios mentales fundamentales

La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

- Poner atención al proceso.
- Tomar responsabilidades.
- Buscar el aprendizaje.

### **Rediseño Organizacional**

Los lugares de trabajo actuales buscan calidad, mejoras continuas, crear mas productos con menos recursos. En medio de ese caos, un gerente o equipo de trabajo necesita iniciar sus propias repuestas a los cambios alrededor de ellos, el grupo de trabajo forma una barrera protectora trabajando juntos para responder a los cambios y protegiéndose entre si de la atención que este causa y adaptar su propio trabajo de empowerment.

Debe trabajar unido, sus metas tienen dos caminos, el primero es llenar las necesidades operacionales y el segundo es encontrar el tiempo para analizar la forma como el grupo esta alcanzando sus metas.

No es un trabajo de un solo procedimiento sino un proceso continuo, sin embargo este proceso de rediseño puede ser algunas veces bastante cerrado.

### **El Papel De La Calidad**

Muchas compañías tienen programas de mejoramiento de calidad esta orientado a que la gente busque en cada uno de sus procesos y descubra fuentes de dificultades, defectos, ineficiencias, redundancias, variaciones confusiones y cree nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

La gente que esta haciendo el trabajo es la que puede rediseñar un proceso de mejoramiento de programas de calidad – no un equipo externo de ingenieros o consultores, el grupo debe tomarse el tiempo para pensar como esta haciendo las cosas, es el camino mediante el cual el grupo puede

---

ayudarse a una organización piramidal a una circular. La creación de estructuras circulares muy frecuentemente paralelas a las relaciones de jerarquía de las pirámides tradicionales.

Para crear un cambio real, cada uno de los niveles de la organización debe experimentar cambios de segundo nivel. Resoluciones: Los empleados ven su trabajo con un enfoque trabajo y responsabilidad.

Relaciones: Las relaciones en el equipo se convierten en un asunto vital y se enfocan tanto al proceso como a su contenido envuelto en comunicaciones dando y recibiendo retroalimentación.

Estructura organizacional: Se adoptan políticas prácticas e incentivos que vayan de acuerdo al valor de empowerment.

El cambio a empowerment es un cambio a segundo nivel El cambio de la gerencia tradicional a empowerment no es un cambio de primer nivel. Tiene que cambiar toda la forma de administrar la empresa, muchos gerentes van equivocadamente al cambio de empowerment como un cambio de primer nivel, un simple juego de nuevas instrucciones, pero el cambio a empowerment, representa un cambio en todo lo relacionado con un grupo desde el modo que la gente ve la Organización o la forma de trabajar juntos.

# BIBLIOGRAFÍA

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título del Documento</b>	<b>Ciudad</b>	<b>País</b>	<b>Editorial</b>
Stephen P. , De Cenzo A	(1996)	<i>Fundamentos de Administración, Conceptos y aplicaciones</i>	Distrito Federal.	México	Prentice Hall
Terry & Franklin	(1985)	<i>Principios de Administración</i>	Distrito Federal.	México	CECSA
Stone F,	(1996)	<i>Administración</i>	Distrito Federal.	México	Prentice Hall
Stephen P. ,	(1998)	<i>La administración en el mundo de hoy</i>	Distrito Federal.	México	Prentice Hall
Leslie W. , Lloyd L. Byars	(1995)	<i>Administración Teoría y aplicaciones</i>	Distrito Federal.	México	Grupo Editor S. A.
Stephen P., Coulter M.	(1996)	<i>Administration.</i>	Distrito Federal.	México	Prentice Hall
Casares A.,	(1993)	<i>Planeación de Vida y Carrera</i>	Distrito Federal	México	Limusa

---

---

Siliceo A.					
Hoodgets R.	(1989)	<i>El supervisor eficiente</i>	Distrito Federal.	México	Mc. Graw Hill
Mc.Cay J.	(1996)	<i>Administración del Tiempo</i>	Distrito Federal.	México	Manual Moderno
	(1999)	<i>Enciclopedia ilustrada cumbre</i>	Distrito Federal.	México	
	(2002)	<i>Diccionario de la Real Academia Española</i>		España	
Stephen R. Covey	(2003)	<i>Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva</i>	Barcelona	España	Piados
Eva Bach y Anna Forés	(2008)	<i>La Asetividad</i>			Plataforma
Arquímedes Román	(2002)	<i>Cómo ganar tiempo y ser eficaz</i>			El Nacional
Davis, McKay y Eshelman		<i>Técnicas de autocontrol emocional</i>			Martínez Roca
Aaron Beck, A.Freeman		<i>Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad</i>			Paidos
McKay, Davis y Fanning		<i>Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés</i>			Martínez Roca

