

Desarrollo Profesional

Índice

Índice 2

TEMA 1:	5
1. Inteligencia emocional	7
1.1 Definición, características e importancia	8
1.2 Las inteligencias múltiples	13
1.3 Tipos de inteligencias múltiples	13
Resumen	15
Bibliografía	15
TEMA 2:	16
2. LIDERAZGO	17
2.1 Líder y liderazgo	17
2.2 Características del liderazgo	18
2.3 Componentes del liderazgo	19
2.4 Estilos de liderazgo	21
Resumen	23
Bibliografía	23
TEMA 3:	24
3. COACHING	25
3.1 Definición e importancia	25
3.2 Gestión del coaching	26
3.3 Casos de aplicación	30
Resumen	33
TEMA 4:	34
4. ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR EMPLEO	
4.1 Estrategia 1: Cómo lograr que la empresa elija mi curriculum	35
4.2 Estrategia 2: Conseguir la entrevista laboral	37
4.3 Estrategia 3: Aprobar la entrevista laboral	38
TEMA 5:	41
4. MANEJO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS	42
5.1 Diagnóstico de conflictos	42
5.2 Administración de conflictos	43
5.3 Condiciones antecedentes de los conflictos	45
5.4 Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal	46
5.5 Estilos en el manejo de conflictos	49
5.6 Normas y técnicas para resolver conflictos	51
TEMA 6:	54
5. TÉCNICAS Y CONTROL DEL ESTRÉS	55
6.1 Factores de la personalidad contribuyen al estrés	55
6.2 Fuentes laborales del estrés	56

6.3	Síntomas y consecuencias del estrés	57
6.4	Métodos y técnicas para el control del estrés	59
TEMA 7:		64
6.	MARKETING PERSONAL.....	65
7.1	Definición.....	65
7.2	El plan de marketing personal.....	67
TEMA 8:		71
7.	MARCA PERSONAL.....	72
8.1	Importancia y construcción de marca personal	72
8.2	Estrategias de marca personal	73

INTRODUCCIÓN

Este manual contiene toda la información didáctica del curso bajo la modalidad virtual. Este documento ha sido diseñado en un lenguaje sencillo y claro, utilizando ejemplos de casos, imágenes, esquemas, gráfico, lecturas, bibliografía, resúmenes o glosarios los cuales han sido desarrollados de manera cuidadosa para facilitar el aprendizaje de cada tema.

Por ello, ponemos a tu disposición el presente manual donde encontrarás temas puntuales e interesantes para tu Desarrollo profesional.

CONTENIDOS

I UNIDAD

- Tema 1: INTELIGENCIA EMOCIONAL
- Tema 2: LIDERAZGO

II UNIDAD

- Tema 3: COACHING
- Tema 4: LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

III UNIDAD

- Tema 5: MANEJO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS
- Tema 6: TÉCNICAS Y CONTROL DEL ESTRÉS

IV UNIDAD

- Tema 7: MARKETING PERSONAL
- Tema 8: MARCA PERSONAL

TIEMPO DE DEDICACIÓN

I UNIDAD		II UNIDAD		III UNIDAD		IV UNIDAD	
1° Tema	2° Tema	3° Tema	4° Tema	5° Tema	6° Tema	7° Tema	8° Tema
2 ^{da} y 3 ^{ra} semana	4 ^{ta} y 5 ^{ta} semana	6 ^{ta} y 7 ^{ma} semana	8 ^{va} y 9 ^{na} semana	10 ^{ma} y 11 ^{ava} semana	12 ^{ava} y 13 ^{ava} semana	15 ^{ava} y 16 ^{ava} semana	17 ^{ava} y 18 ^{ava} semana



TEMA 1:

INTELIGENCIA EMOCIONAL

LOGRO DE LA UNIDAD

Al finalizar la unidad, el alumno reconocerá las características de la inteligencia emocional y analizará la importancia del estilo del liderazgo a través del arte de las relaciones interpersonales.

TEMARIO

- 1.1 Definición, características e importancia
- 1.2 Las inteligencias múltiples
- 1.3 Tipos de inteligencias múltiples

ACTIVIDADES PROPUESTAS

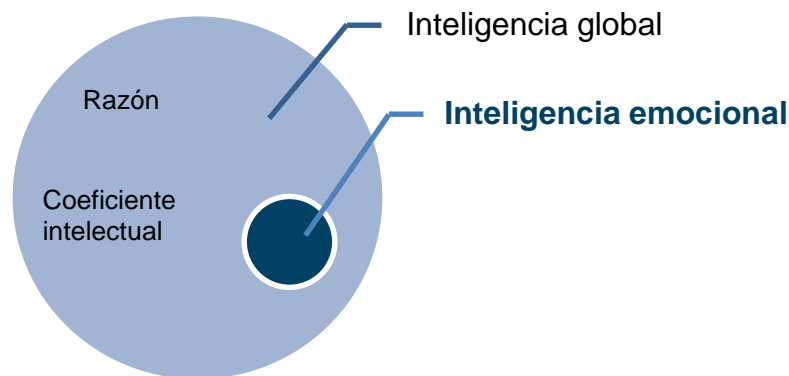
- Foro sobre video: ¿Qué es la inteligencia emocional?
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Estudio de caso.

1. Inteligencia emocional

Introducción

La Inteligencia emocional es la capacidad de **sentir**, **entender**, y **aplicar** eficazmente el poder y agudeza de las **emociones** como fuente de energía humana, información e influencia. Las emociones humanas son el dominio de los sentimientos centrales, los instintos y las sensaciones emotivas. Cuando se confía en nosotros y somos respetados, la inteligencia emocional ofrece una comprensión más honda y más formada de uno mismo y de los que nos rodean.

La inteligencia emocional es parte de nuestra inteligencia global, una parte a menudo negada y desdeñada, opacada por el brillo de la razón y del coeficiente intelectual, más fácil de definir y medir.



Robert Frost escribió: *"Algo que reteníamos nos hizo débiles, hasta que descubrimos que éramos nosotros mismos"*. Todos los días, un número increíble de brillantes profesionales reprimen lo mejor de sí mismos en la puerta antes de ir a trabajar; y eso nos impone a todos un costo directo o indirecto, humano y monetario. Lo que se queda reprimido es ese "algo" de que habla Robert Frost: el corazón. Tal vez, menos poéticamente, el psicólogo de Yale Robert Sternberg, experto en inteligencia de éxito, afirma: *"Si el CI (Cociente Intelectual) manda, es solo porque lo dejamos; y cuando lo dejamos mandar, elegimos un mal amo"*. Por eso, en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer, directos o indirectos, con respecto a lo que hacemos o incluso por un grado óptimo de ansiedad, esos sentimientos nos conducen a lograr nuestras metas.

Es en este sentido la **inteligencia emocional** es una aptitud superior, una capacidad que **afecta** profundamente a **todas** las otras **habilidades**, facilitándolas o interfiriéndolas. Podemos adentrarnos en su estudio, para adquirir el conocimiento de sus avances científicos y plasmar en la práctica sus enseñanzas, que optimizarán, sin duda, nuestra labor personal y profesional en el hogar, en la empresa y en la educación, fundamentalmente.

1.1 Definición, características e importancia

Definición

La 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.



Al contrario de lo que generalmente se cree, las emociones no son en sí mismas ni positivas ni negativas; más bien actúan como la más poderosa fuente de energía humana, de autenticidad y empuje, y ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva.

Origen de la Inteligencia Emocional

El concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene a nuestro parecer, un 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 la relaciones humanas".

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

En 1990, dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y el Dr. John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, acuñaron el término "inteligencia emocional", cuya fama futura era difícil de imaginar.

Hoy, a más de veinte años de esa "presentación en sociedad", son pocas las personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales que ignoran el término o su significado. Esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de **Daniel Goleman**, investigador y periodista del New York Times, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra "La Inteligencia Emocional" (1995).

El nuevo concepto, investigado a fondo en esta obra y en otras que se sucedieron con vertiginosa rapidez, irrumpe con inusitado vigor y hace tambalear las categorías establecidas a propósito de interpretar la conducta humana (y por

ende de las ciencias) que durante siglos se han dedicado a desentrañarla, llámense Psicología, Educación, Sociología, Antropología, u otras.

Daniel Goleman, desde la publicación de su libro en 1995, analizó y agrupó los rasgos de las empresas con más éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y CreditSuisse), en tres categorías: aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional. En los resultados del análisis, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que los otros dos en los cargos directivos de las empresas, hasta el punto de que cerca del 90% de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional. Pero, ¿qué es exactamente el coeficiente emocional? Salovey y Mayer la describían como *“una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción”*. Sin embargo, ha sido a raíz de la publicación del libro de Daniel Goleman, cuando ha recibido mucha más atención en los medios de educación y el mundo empresarial.

La inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Para el Doctor Robert H. Cooper, en su libro “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”, la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT, hace, por su parte, una prevención a los que solo se fían del intelecto: *“Los individuos con alto nivel de maestría personal... no se pueden permitir escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, como no elegirían caminar con una sola pierna o ver con un solo ojo”*.

Características de la inteligencia emocional

Goleman define las características más importantes de la inteligencia emocional de la siguiente forma:

- Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras.
- Las emociones descontroladas pueden convertir en maleducada a la persona más culta.
- El hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral, sino tan solo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.
- Las conclusiones de un estudio realizado en Harvard exponen que las personas pueden experimentar intuitivamente, en los primeros treinta

segundos de un encuentro, la impresión básica que tendrán a los quince minutos o al cabo de medio año.

- La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes del almacén interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez.

Las **características de las capacidades de la inteligencia emocional** son:

Independencia

- Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

Interdependencia

- Cada individuo depende en cierta medida de los demás.

Jerarquización

- Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Poseer inteligencia emocional no garantiza que se desarrollen todas las competencias emocionales.

Genéricas

- Se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Las **competencias emocionales** que Goleman plantea en su libro y que se deben desarrollar son:



- **Conciencia de uno mismo**
 - **Consciencia emocional de uno mismo:** ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones.
 - **Valoración adecuada de uno mismo:** conocer las propias fortalezas y debilidades.
 - **Confianza en uno mismo:** seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.
- **Autogestión**
 - **Autocontrol emocional:** capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos cognitivos.
 - **Transparencia:** sinceridad e integridad, responsabilidad.
 - **Adaptabilidad:** flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
 - **Logro:** Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
 - **Iniciativa:** prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
 - **Optimismo:** ver el lado positivo de las cosas.
- **Conciencia social:** Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:
 - **Empatía:** ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
 - **Conciencia de la organización:** capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
 - **Servicio:** capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.
- **Gestión de las relaciones**
 - **Liderazgo inspirado:** capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
 - **Influencia:** utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
 - **Desarrollo de los demás:** saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el *feedback* y la guía adecuada.
 - **Catalizar el cambio:** alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
 - **Gestión de los conflictos;** capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
 - **Establecer vínculos;** cultivar y mantener una red de relaciones.
 - **Trabajo en equipo y colaboración;** cooperación y creación de equipos.

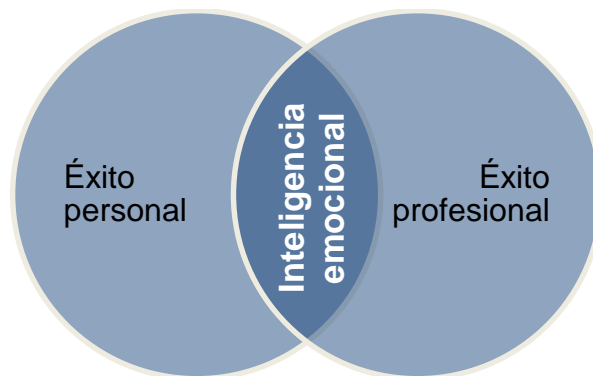
Habitualmente, estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada “inteligencia emocional”, que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. A continuación, veamos la importancia de la inteligencia emocional.

Importancia de la Inteligencia emocional

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida. Hoy en día se habla de “empleabilidad” que es la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquel, y esto ya no se consigue solo con un coeficiente intelectual de alto nivel, sino que también se necesita desarrollar un coeficiente emocional con cualidades como la constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc.

Una de las más perjudiciales actitudes que ha perpetuado nuestra moderna cultura de trabajo es que no debemos, en ningún caso, confiar en nuestras voces o percepciones interiores. Nos han criado para dudar de nosotros mismos, para desechar la intuición y buscar validación externa para todo lo que hacemos. Nos han condicionado para dar por sentado que otros saben más que nosotros y nos pueden decir la pura verdad más claramente de lo que nosotros podríamos verla.

Sin embargo, las encuestas de millares de ejecutivos, directivos y empresarios que han triunfado indican que la mayor parte de ellos, durante años, han contado con las corazonadas y otras formas de inteligencia emocional en todas sus decisiones y actuaciones importantes (Ph.D. Robert K. Cooper, *Inteligencia emocional*). Según Goleman, “*Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con los demás*”, es decir que desde todos los ámbitos posibles se debe considerar a la inteligencia emocional y sus competencias como claves para el éxito personal y profesional.



He aquí alguna colección más de frases de Goleman que ilustran sus planteamientos:

“Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos pre-frontales, el centro ejecutivo cerebral (situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones) con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.

De este modo, resulta ciertamente paradójico que las habilidades “blandas” tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más duros. La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas. Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro. A la hora de tomar una decisión, el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición”.

1.2 Las inteligencias múltiples

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 siete tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo.

Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la inteligencia emocional: la **inteligencia interpersonal** y la **inteligencia intrapersonal**.

Gardner definió a la primera como sigue: “La **inteligencia interpersonal** se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado...”. Y a la **inteligencia intrapersonal** como: “el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta...”.

1.3 Tipos de inteligencias múltiples

Las siete inteligencias múltiples propuestas por Gardner son:

Inteligencia lingüística	•Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, quizá la competencia humana más investigada.
Inteligencia lógica	•Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas y secuencias.
Inteligencia musical	•Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.
Inteligencia viso-espacial	•Es 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 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 de todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

Resumen

1. Es necesario conocer qué es la inteligencia emocional, cómo evolucionó y cómo se desarrolla en el ser humano para poder tomar decisiones que contribuyan a mejorar las relaciones inter e intrapersonales.
2. La **inteligencia emocional** es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.
3. La **excelencia** depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.
4. Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras.
5. La **inteligencia emocional** se caracteriza porque es independiente, interdependiente, jerárquicas y genéricas.

Bibliografía

Cooper, Robert K. y Ayman Sawaf (1989). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Gardner, H. (1997). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica (1ª ed. en inglés: 1983).

Gardner, Howard (2003) *La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo 21*. Barcelona: Paidós

Goleman, Daniel (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.

UNIDAD

1

TEMA 2:

LIDERAZGO

LOGRO DE LA UNIDAD

Al finalizar la unidad, el alumno reconocerá las características de la inteligencia emocional y analizará la importancia del estilo del liderazgo a través del arte de las relaciones interpersonales.

TEMARIO

- 2.1 Líder y liderazgo
- 2.2 Características del liderazgo
- 2.3 Estilos de liderazgo
- 2.4 Modelos de liderazgo

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Foro sobre video: Liderazgo en dibujados animados infantil
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Autoevaluación.

2. LIDERAZGO

2.1 Líder y liderazgo

Si definimos estas palabras considerando las precisiones de las ciencias *administrativas, sociales y humanas*, encontraremos algunos matices que las diferencian y aclaran.

Según Prat, *“Líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social; por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros; o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores”*.

Liderazgo, según la misma fuente *“es el proceso o situación en que una persona (o varias), en mérito a su capacidad real o supuesta para resolver los problemas cotidianos en la vida de un grupo, encuentra seguidores que se hallan bajo su influjo (en una situación de liderazgo el carácter del séquito es tan importante como el del dirigente). El Liderazgo puede basarse en cualidades personales, aspecto físico, valor, simpatía, en el prestigio que otorga la posesión de ciertos conocimientos y dotes o de posiciones sociales elevadas, o por una combinación de varios de estos elementos. El fenómeno general de la subordinación no se incluye por entero en esta acepción del liderazgo. Se distingue, por ejemplo, de lo que llamamos imposición, en la que el grupo acepta, a la fuerza, un dictador, o en la que, por temor o desventaja estratégica, se somete de mala gana y también porque los motivos subyacentes en la imposición son más bien egoístas que altruistas o colectivos. Naturalmente, muchas situaciones participan de una motivación compleja”*.

También se considera liderazgo el *“acto de organizar y dirigir intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben, más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos”*.

Hay autores que incluyen la subordinación y el dominio como parte sustancial del liderazgo. Para George Theodorson y Achilles Theodorson *“Líder es la persona que ocupa un rol o posición central de dominación e influencia en un grupo; y Liderazgo es el ejercicio de influencia y autoridad en una relación social o grupo por uno o más de sus miembros. La función del liderazgo es fundamentalmente la de coordinar las actividades del grupo hacia metas grupales. La dominación y el prestigio ligados al rol de liderazgo provienen de que es el centro de coordinación y unificación de las actividades, la información y las decisiones”*.

Para fines de nuestro curso, por un lado, podemos concluir que ser **líder** significa **acompañar** al grupo y **favorecer el crecimiento** de cada uno de sus integrantes. También significa **guiar, orientar, dirigir** una organización, pero, sobre todo, el líder, para ser considerado como tal, debe **transmitir valores**. Por otro lado, **liderazgo** es el **arte o proceso** de **influir** en las **personas** para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

2.2 Características del liderazgo

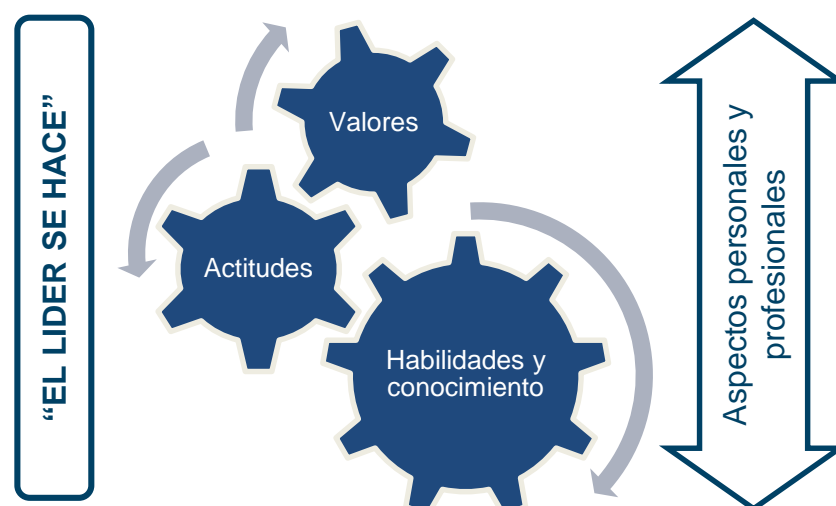
Si bien existen ocasiones en las que parece tan natural la presencia de un líder en una determinada comunidad, que lleva a expresar: “el líder nace, no se hace”; hoy en día los diversos estudios y apreciaciones sobre el tema nos llevan a afirmar exactamente lo contrario: “el líder no nace, se hace”. La Psicología y la Educación han demostrado que se pueden educar las actitudes, que es posible formar y desarrollar valores, que la personalidad puede ser mejorada, que se desarrollan habilidades y se logran capacidades en virtud al esfuerzo sostenido, a la ejercitación y la puesta en práctica de lo que se va aprendiendo.

El ser humano nace con una potencialidad genética indiscutible. La educación activará o no ese potencial, el cual se logrará desarrollar en mayor o menor grado dependiendo de las oportunidades con las que cuente cada ser humano, en particular, y la comunidad a la que pertenezca, en general. Por consiguiente, el líder se hace.

De ahí la tendencia y la insistencia en la formación de líderes de los últimos años, ya sea mediante cursos, talleres o seminarios de desarrollo de la personalidad, liderazgo proactivo o de formación de líderes; ya sea a través de métodos autodidactas (uno mismo autoanaliza qué capacidades tiene, se informa y practica las que requiere mejorar) se pueden desarrollar las aptitudes necesarias para el ejercicio de un liderazgo positivo.

Asimismo, ya que la mejor escuela es el ejemplo, observar e imitar, respetando el propio estilo, a personas que consideramos líderes en el ejercicio de su rol dentro de la jerarquía social o en la comunidad escolar o social, nos puede orientar en nuestro proceso de constituirnos en líderes educativos.

¿Y cómo se hace un líder? Es necesario desarrollar diversas habilidades, conocimientos, actitudes y valores, tanto relacionadas con su desempeño profesional como con su manera de ser persona.



Revisemos ahora las características tanto profesionales como personales:

Aspectos personales

- Demuestra liderazgo.
- Establece relaciones empáticas, de respeto y cooperación con los demás.
- Muestra apertura frente a diversas opiniones.
- Demuestra seguridad en las ideas que plantea.
- Es capaz de dar respuestas creativas y tomar decisiones en forma oportuna.
- Maneja conflictos.
- Es ordenado y responsable en relación con sus obligaciones y deberes.

Para demostrar liderazgo, establecer relaciones empáticas, mostrar apertura, evidenciar iniciativa, dar respuestas creativas, manejar conflictos, se requiere de seguridad, madurez y equilibrio emocional.

Estos tres son los cimientos de una personalidad sólida, solvente, estable; y la seguridad, muy especialmente, es el soporte de la **autoestima**.



Aspectos profesionales

- Capacidad de organización y gestión
- Habilidades de información
- Capacidad de convocatoria
- Capacidad de dirigir

2.3 Componentes del liderazgo

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá. Lacocca, ex director general de Chrysler, Jack Welch, director general de General Electric, y Bill Gates de Microsoft han dado una

visión a sus compañías. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Prácticamente no hay un grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza, particularmente apto, en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del **poder**.

Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes **motivaciones** en diferentes momentos y situaciones.

Capacidad para **inspirar** a los demás.

Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una **atmósfera** conducente a la respuesta ante las motivaciones y el surgimiento de éstas.

El primer componente del liderazgo es el poder.

El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder en conocimiento, al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación, se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas, y por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores, para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Estos pueden poseer simpatía y magnetismo, tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Esto no es cuestión de satisfacción de necesidades; lo es, más bien, de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al guía que ha elegido como suyo. Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador se dan en situaciones desesperadas y atemorizantes: una nación no preparada en víspera de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcionalmente alta, o un líder derrotado a quien sin embargo sus fieles seguidores no están dispuestos a abandonar. Habrá

quienes argumenten que una devoción así no es completamente desinteresada, pues a quienes enfrentan una catástrofe les conviene seguir a un individuo en el que han depositado su confianza. Aun así, pocas personas negarían, en cualquier caso, el valor del magnetismo personal.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera, la intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de la recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de las tareas por desarrollar y de otros factores presentes en la condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

2.4 Estilos de liderazgo

Existen varios estilos de liderazgo, la forma de actuar del líder va a determinar un estilo u otro estilo. Vamos a revisar aquellos que consideramos más importantes:

A. Visionario

Es básicamente orientativo; encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando a muchos niveles el espíritu de la organización. Pero, aunque el líder visionario determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados.

B. Afiliativo

Este tipo de líder tiende a valorar a las personas y sus sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas u objetivos. Son personas que se esfuerzan en satisfacer a los demás.

C. Democrático

Cuando un líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerlas en marcha. Es evidente que el estilo democrático o participativo, también, tiene sus inconvenientes, cuando no se encuentra el consenso; por ejemplo, se pierde mucho tiempo.

D. Timonel

Este estilo se debe usar con moderación. La obsesión de este tipo de líder por hacer las cosas mejor y más rápidamente le lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo, con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso de que no estén a la altura de las circunstancias, se apresta a resolver personalmente los problemas.

E. Autoritario o autocrático

Este tipo de líder se atiene al lema "Hazlo porque lo digo yo" y exige que sus subordinados acaten, incondicionalmente, sus órdenes, sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las

amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo.

Los tres primeros estilos de liderazgo (visionario, afiliativo y democrático) contribuyen positivamente al logro de la resonancia en el clima emocional de una organización. Los dos últimos (timonel y autoritario) también ocupan su lugar en el repertorio de recursos del líder, pero deben ser utilizados con mucha cautela y destreza. Su abuso o su aplicación imprudente, sin embargo, solo generan, disonancia.

¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres y los hombres?

Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se encontró que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad, a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados.

Este estilo de **liderazgo interactivo** implica el compartimento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona.

Los hombres, por el contrario, tienden a concebir el liderazgo como una consecuencia de transacciones con sus subordinados. Además, hacen un uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación de su personal, a este estilo se le conoce como liderazgo transaccional.

El **liderazgo transaccional** tiene como base el intercambio con sus subordinados, se intercambia servicios por un salario u otro beneficio. Otorga intereses y recompensas para motivar al personal a cargo.

Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen sus respectivos estilos de liderazgo. Ciertamente, algunos hombres recurren al *liderazgo interactivo* para la conducción de sus subordinados, y algunas mujeres se sirven de la estructura de mando tradicional para dirigir a sus seguidores.

Resumen

1. El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas grupales.
2. Existen muchos enfoques para el estudio del liderazgo. Se puede concluir también que ningún estilo de liderazgo es mejor que el otro.
3. Se han hecho estudios sobre las diferentes competencias, técnicas o cognitivas y la inteligencia emocional. Este estudio puso de relieve la creciente importancia de las competencias de la inteligencia emocional en los puestos más elevados de las organizaciones en detrimento de las habilidades exclusivamente técnicas.

Bibliografía

Pratt, Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica.

Theodorson, G. y A. Theodorson (1978) Diccionario de Sociología. Buenos: Paidos.

UNIDAD

2

TEMA 3:

COACHING

LOGRO DE LA UNIDAD

Al finalizar la unidad, el alumno aplicará y analizará las técnicas del coaching en el desarrollo de su vida profesional y personal. Asimismo, analizará la importancia de la gestión adecuada del tiempo en su desarrollo integral.

TEMARIO

- 3.1 Definición e importancia
- 3.2 Gestión del coaching
- 3.3 Casos de aplicación

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Foro sobre video: El Puente-coaching
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Caso

3. COACHING

3.1 Definición e importancia

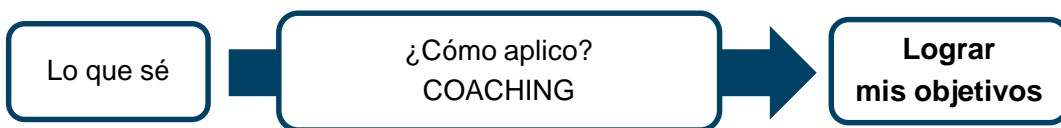
Es el arte de asistir a otros para definir y clarificar sus metas y objetivos, establecer un camino para lograr esos resultados deseados y proveer el apoyo y desafío necesarios que aseguren el logro de lo que es realmente importante para ellos.

El término coaching, en principio, se asocia a lo deportivo y muchas personas equiparan un coach con un entrenador deportivo. Una similitud que tiene el coaching personal con el deportivo es que entrenarse es practicar y desarrollar hábitos apropiados; estos son fundamentales en el deporte y en la mayoría de las funciones profesionales.

Importancia

Ahora bien, lo que hace falta para progresar no es solamente más hábitos y mera práctica, sino más **habilidades, flexibilidad y capacidad de elección**. En términos sencillos, el coaching sirve para ayudarte a conseguir lo mejor de lo que haces o de lo que deseas hacer, utilizando todas tus habilidades y recursos para ello, además de tomar conciencia de ti mismo a la vez que de lo que te rodea, y cómo todo ello, como un sistema único, influye en lo que logras o no logras.

Para avanzar en la vida, bien profesional o personalmente, no es lo que sabemos lo que cuenta, sino lo que **hacemos con lo que sabemos**, y aquí es donde la figura de un coach puede aportar muchísimo, pues, en lugar de centrarse en lo que no sabes, trabajará contigo para que apliques lo que ya sabes, lo pongas en acción e identifiques qué más te hace falta para alcanzar tus objetivos o mejorar en algún aspecto.



Aspectos básicos del coaching

- El coaching es fundamentalmente una conversación entre “coach” y cliente (“coachee”).
- El objetivo fundamental del “coaching” es “ayudar a saber al que ya sabe”.
- El papel del “coach” gira alrededor de las preguntas y no de las respuestas.
- El “coaching” es más un viaje que un destino.
- El “coach” trata de “despertar” y “alertar” la consciencia del pupilo.

3.2 Gestión del coaching

A continuación, se presentará una situación ilustrativa con el propósito de reconocer y enlazar la relación entre el coach y el coachee.

En el cine: situación ilustrativa

Imagine una persona que llega tarde, estado de ansiedad asociado, al cine (**proceso de coaching**). Saca su entrada (**meta**) en la ventanilla y se dirige precipitadamente hacia la sala que está a oscuras. Su deseo es ver la película, su necesidad es encontrar su lugar en la fila tal, butaca cual. Tiene cierta sensación de angustia por no quererse perder más de la película y está detenido en la puerta de acceso a la sala, sin saber adónde dirigirse. De la oscuridad surge el acomodador (**coach**) que, linterna en mano, acompaña al espectador (**coachee**) al lugar adecuado. El acomodador se adecua en el trayecto al paso del espectador; le acompaña y le ilumina a él (**apoyo**), no a sí mismo; circunstancialmente puede abrir la butaca (**ayuda**), o como es más habitual, indicarle (**apoyo**) cómo se hace. Sería sorprendente que el acomodador, en un exceso de celo profesional, tomara en brazos al espectador (**ayuda**) y le llevara a su butaca. Esto no significa que teniendo el espectador alguna discapacidad, se limitara a apoyarlo si éste precisase de ayuda. Se adecuaría a sus necesidades, brindándose, siguiendo las propias indicaciones del cliente, pero dejando que éste lidere la situación, para que sea autónomo y no dependiente.

En ese sentido, esta metáfora encierra el proceso de coaching. Aunque no siempre ha sido así, el coaching ha sufrido una transformación, adecuándose a los tiempos e incorporando disciplinas que lo han enriquecido y consolidado.

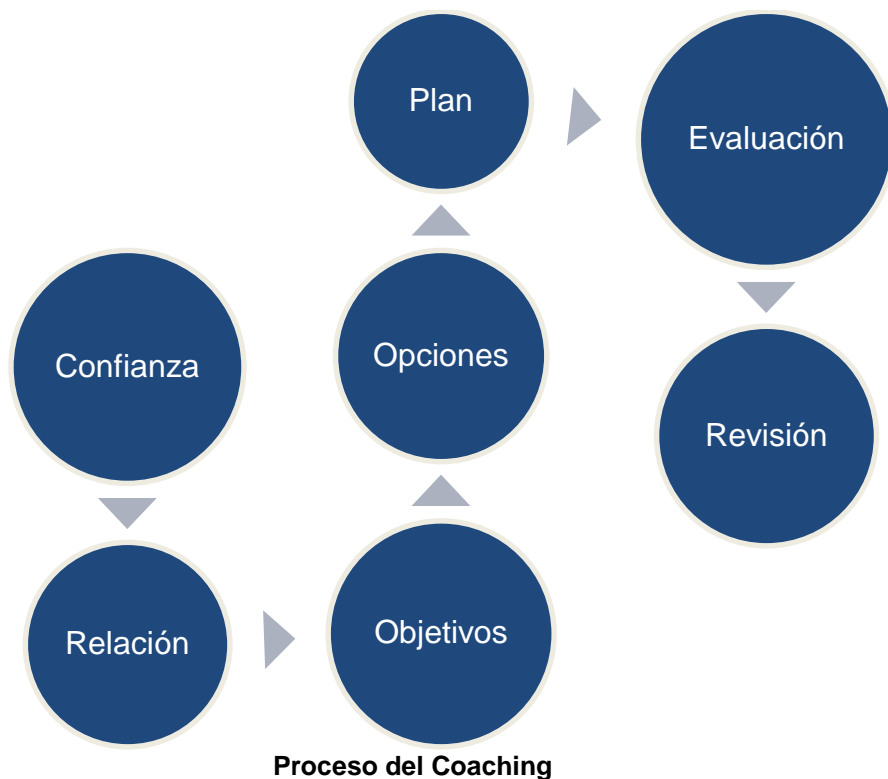
En síntesis, el coaching es un **proceso flexible** de desarrollo llevado a cabo de mutuo acuerdo entre dos personas, el coach y el coachee, en el que el “**coach**” utiliza fundamentalmente **preguntas que facilitan** el que el **cliente-pupilo** aumente su confianza de forma que posibilite **su mejor rendimiento**.

Proceso básico de coaching

En el sentido más puro el “coach” no es un solucionador de problemas, un instructor ni siquiera un maestro o experto. Su papel más bien es la de un facilitador (de auto observación, de aprendizaje, de proceso, de conciencia). Ayuda al “coachee” (cliente) a reencuadrar sus problemas, a verlos desde otra perspectiva, a descubrir nuevas alternativas a través de la conversación. No se trata de que el “Coach” transmita su conocimiento ni siquiera su experiencia. El “coachee” no tiene por qué aprender del “coach” sino de él mismo, de lo que tiene adentro de él y aún no lo sabe.



En el coaching puede haber tantos procesos como el coachee necesite para lograr el objetivo que se ha propuesto. A continuación vemos una propuesta de proceso de coaching.



El “**coach**” fundamentalmente **observa** y **escucha** lo inmediato y lo más lejano, y **facilita** al “**coachee**” la **clarificación** de situaciones y relaciones. Es un “extractor” de la potencialidad del “coachee” y le ayuda a **redescubrirse** tanto en sus **fuerzas** como en sus **debilidades**. El “coach” debe tener las preguntas adecuadas más que las respuestas.

Cualquier proceso de "coaching" aún a pesar de estar basado en la atención, apoyo y reforzamiento profesional de una persona requiere que en un primer momento el foco de atención sea la organización en la cual presta sus servicios el profesional. Esto exige el plantear una serie de **preguntas críticas** acerca del entorno estratégico de la empresa:

- ¿Cuáles son los retos fundamentales de los negocios hoy en día? ¿Y en los próximos dos a cinco años?
- ¿Qué objetivos de negocio tiene usted que alcanzar?
- ¿Cuáles son los valores que define el cómo hacer en la organización?
- ¿Qué habilidades de liderazgo, conocimientos y actitudes han sido críticas para conseguir el éxito en el pasado?
- ¿Son algunos de estos atributos diferentes a los de otras organizaciones?
- ¿Cuál es la estrategia de su organización para desarrollar líderes para el futuro?

- ¿Cuáles son los cambios más significativos que su organización tiene que afrontar?
- ¿Qué procesos le parecen a usted más críticos en su organización?
- Me podría exponer, ¿cuáles son los elementos básicos que constituyen la “llave histórica” de su organización?

Estas preguntas entre otras, le va a permitir Identificar los objetivos que el coachee desea alcanzar, lo que para él supondría una situación deseable y entender las razones por las cuales el coachee no está logrando los objetivos deseados. Luego, se debe definir el plan de acción y establecer los compromisos, con el fin de que el coachee actúe de manera diferente.

El trabajo de un “coach” tiene que estar guiado por un **plan de desarrollo individual** que reúna mínimamente las siguientes condiciones:



- **Progresivo:** alcanzando metas intermedias identificadas por el “coach” y el “coachee”
- **Flexible:** en base a las competencias que el “coachee” vaya obteniendo.
- **Concreto:** tiene que estar delimitado el objetivo. No es cuestión simplemente de reunirse.
- **Transparente:** con responsabilidades y compromisos delimitados y sin “agendas ocultas”.
- **Confidencial:** con un compromiso mutuo de confidencialidad.
- **Programado:** con un calendario prefijado y asumido por las dos partes.
- **Desafiante:** que exija un esfuerzo tanto al “coach” como el “coachee”.
- **Acotado:** con un límite temporal prefijado. El “coachee” tiene que sentir que se encuentra con un espacio en el cual no arriesga de cara al exterior y puede explorar porqué no alcanza o consigue lo que pretende.

Finalmente se debe evaluar los resultados de las acciones que se van llevando a la práctica, como vía para revisar y consolidar nuevos aprendizajes.

Diferencias entre Jefe y Líder-Coach

El jefe de una organización no necesariamente es un líder-coach ya que puede manejar otro estilo de liderazgo. Veamos las características que debe tener un líder-coach comparado a las de un jefe.

Jefe	Líder- Coach
Su trabajo es impulsar o dirigir a las personas.	Su trabajo es potenciar y apoyar a las personas.
Hablar con sus colaboradores es decirles las cosas, dirigirles y sentar cátedra.	Hablar con sus colaboradores es preguntarles, solicitarles y escucharles.
Controlan a los demás mediante las decisiones que toman.	Facilitan que otros tomen decisiones y les autorizan para que las pongan en práctica.
Piensen que saben las respuestas.	Piensen que deben buscar las respuestas.
Generan inseguridad mediante el uso de miedo como herramienta para lograr el cumplimiento de sus órdenes.	Usan los propósitos y valores para inspirar compromiso y estimular la creatividad.
Piensen que su trabajo es señalar y corregir los errores.	Su trabajo se basa en reconocer y valorar el aprendizaje.
Delegan responsabilidades.	Predican con el ejemplo.
Crean estructuras y procedimientos para que los demás los acaten.	Crean una visión y promueven la flexibilidad mediante valores que impulsen los comportamientos consiguientes.
Crean que hacen correctamente las cosas.	Crean que hacen lo que es correcto.
Crean que su poder radica en sus conocimientos.	Crean en su vulnerabilidad. Se cuestionan a ellos mismos.
Centran la atención en los resultados únicamente.	Se centran fundamentalmente en el proceso que consigue unos resultados.
Tratan de motivar a la gente.	Crean condiciones para que la gente se automotive.
Son responsables por la gente que dirigen.	Demandan que la gente que supervisan sea responsable de sí misma.
Obtienen el poder del cargo que ostentan.	Lo obtienen de sus relaciones con la gente que supervisan y de sus comportamientos mutuos.
Actúan sobre lo que funciona mal e investigan sobre sus causas.	Miran desde el futuro tratando de crear un contexto para un compromiso mutuo y buscan "lo que está faltando".
Parten de la premisa que la gente trabaja para ellos.	Trabajan para la gente de su equipo.
Mantienen y refuerzan la cultura en la que están inmersos.	Cuestionan la cultura organizacional.

3.3 Casos de aplicación

a) La maratón:

Para correr un maratón, lo primero que debes saber es por qué quieres correrlo o qué te motiva a querer correrlo. Una vez tengas claro el propósito o que tu deseo sea tan fuerte como para correrlo, aunque no sepas muy bien por qué, y sientes verdaderas ganas de alcanzar ese objetivo, comienzas entonces a prepararte. Aquí es donde suele entrar la figura del coach. Pero un maratón no es una carrera que puede hacer cualquiera, y menos ganarla. Quizá tú solo quieras correrla, que no es poco.

Propósito

Entonces debes planificar cómo te vas a entrenar para correr el maratón, y que tu meta sea terminarlo. Algunos se lanzan a entrenar sin planificación alguna, otros planifican antes cómo van a llevar a cabo los entrenamientos, lo que en Coaching sería proyectar el camino hacia el objetivo, a través de los pasos o hitos que se marcarán para que ese entrenamiento sea eficaz y te lleve hacia la meta. Pero en Coaching es importantísimo hacer un buen acto de conciencia antes de ponerse uno manos a la obra, ya que muchas veces el fracaso viene por no querer afrontar la realidad de dónde estamos, ni calibrar el impacto de lo que deseamos hacer. Aquí el corredor de maratón, al igual que el coachee, debe sopesar el impacto que pueda tener la rutina diaria de entrenamientos, tanto para él, personalmente, como para su familia o gente más cercana, ya que tendrá que organizarse de una manera diferente para entrar en una dinámica que le permita dar los pasos hacia su meta.

Planificar

Evaluar
el
impacto

Aquí el coach hace preguntas para que el coachee reflexione y en la medida de lo posible se anticipe a los obstáculos que puedan surgir, y poder solucionarlos antes o anticiparse para poder tratar con ellos de una manera más o menos prevista. De esta manera tendrá más garantías de que podrá llevar a cabo los pasos necesarios que le conducirán hacia su meta. Después viene la parte de acción, donde el corredor de maratón ya comienza a entrenarse. Y como en todo maratón, hay que considerar el tiempo que lleva entrenarse para tal objetivo, que suele ser por varios meses previos a la carrera, algo que normalmente hará que surjan imprevistos que debe afrontar para que no le afecten en su preparación hacia el objetivo final.

Tomar
conciencia

Acción

Tiempo

Durante este camino de preparación es muy útil trabajar con un coach, pues además de que te puede ayudar a que te anticipes a los problemas antes de que lleguen, para evitarlos o minimizar el impacto, también te puede ayudar a que encuentres recursos que necesitarás para superar las situaciones difíciles por las que todos pasaremos en algún momento. Poco a poco, con una buena planificación, evaluación del impacto tanto positivo como negativo y ejecución de los pasos necesarios, uno se va entrenando

y avanzando hacia la meta y logra correr el maratón, o montar su propio negocio, o que fluya su equipo, o alcanza el sueño de su vida, etc.

Alcanzar las metas lleva tiempo, como también lo lleva correr un maratón. Antes incluso de tomar la salida para tal carrera uno debe ser consciente de muchas cosas y prepararse, pues ninguna meta comienza con el pistoletazo de salida, ni termina al cruzar la pancarta de llegada.

b) Amigo / familiar

Invita a un/a amigo/a o familiar a tener una conversación contigo y hazlo siguiendo el siguiente esquema:

1. Pide a tu amigo/a o familiar que te hable de un tema que le guste mucho.

- a. Cuando te esté hablando, interrúmpele todo lo que puedas dándole constantemente tu opinión y juzgando todo lo que te dice.
- b. Haz eso por un par de minutos y observa al final qué ha pasado. ¿Cómo se sentía la otra persona, a quien debías escuchar, pero que has estado interrumpiendo? ¿A quién escuchabas más, a la otra persona, o tus propias ideas, tu propio diálogo interno?

Con este primer ejercicio probarás lo que es **escuchar al nivel 1**, donde tus opiniones, tus juicios, tus ideas son las que rigen la escucha. Tú escuchas alguna palabra de la otra persona, suficiente quizá para seguir una conversación simple, pero en la que al final le cuentas más de ti que lo que realmente le escuchas. Algunos confunden este nivel con la manera apropiada de crear empatía, pero en realidad no sirve para nada, ya que si estuvieras un largo tiempo así, es posible que la otra persona se cansara de ti, ya que no hay una escucha activa.

2. Ahora sigue con la misma persona, y por unos cinco minutos, escúchale al nivel 2.

- a. Solicítale que te hable de algún problema que quiera resolver o algún proyecto en que esté trabajando, o algo que quiera conseguir y no sepa muy bien qué hacer o cómo hacerlo.
- b. Escucha sus palabras, y después de los dos primeros minutos escuchándole, hazle alguna pregunta abierta utilizando su vocabulario. Que la pregunta sea corta, de unas cinco a siete palabras máximo, y si es de tres o cuatro palabras, mejor.
- c. Escucha sus respuestas, y hazle entre tres y cinco preguntas máximo durante esos tres minutos restantes. Si has escuchado al nivel 2, habrás notado su lenguaje, y gracias a tus preguntas, si han sido abiertas, claras y cortas, la otra persona es posible que se haya sentido escuchada, y además haya podido posiblemente reflexionar sobre su tema, y sentir que podría haber avanzado y logrado algo positivo, si es que no lo ha logrado aún, que también es posible.

Este es un ejercicio de **escucha al nivel 2**, con lo que este ejercicio es para que tú observes. ¿Cómo te sentías dando espacio? ¿Qué diferencia has notado entre escuchar al nivel 1, como lo hiciste antes, y quizá como lo haces normalmente, a escuchar de esta manera? Reflexiona sobre todo esto, y sobre todo comienza a ponerlo en práctica. A veces el Coaching no es hacer algo especial, si por especial consideramos a la habilidad del Coaching por hacer algo, sino simplemente dar el espacio a la otra persona para que, con buenas preguntas, pueda reflexionar y tomar conciencia de lo que es importante y puede y necesita hacer. Esto en sí mismo puede marcar una gran diferencia.

3. Ahora vuelve a invitar a que la otra persona siga por unos diez minutos más con el tema que le preocupa o el objetivo que le gustaría alcanzar.

- a. Y esta vez, escuchando al nivel 2, presta atención a los gestos que muestra según habla. Hazle preguntas abiertas, nota si repite algún adjetivo frecuentemente, o si intenta no decir algo en algún momento de la conversación. Nota si mira para algún lado en particular con ciertas palabras o ciertos momentos del tema, o si su cara te muestra emociones que no son acordes a lo que dice, o si lo son pero son más expresivas que sus palabras.

Observa si respira profundamente o rápidamente, observa, observa, observa / escucha activamente, y hazle preguntas sobre lo que observas, que no es lo mismo que dar tu opinión. Observar y preguntar sobre algo que observas, significa preguntar sobre lo que es un hecho y que, al preguntarlo, provocas que la otra persona lo note también y se cuestione a sí mismo. Por ejemplo: observo que cuando dices «tal cosa», bajas la mirada. ¿Qué pasa dentro de ti, cuando hablas de «eso»? ¿Qué significa eso para ti?

- b. Haz pocas preguntas, a poder ser no más de diez preguntas en los diez minutos y nota el impacto de tu escucha, de tus observaciones sobre lo que ves, ¿qué efecto produce en la otra persona?

Recuerda, de nuevo, que éste es un ejercicio para que notes lo que pasa cuando escuchas al nivel 2, donde tienes en cuenta tus cinco sentidos a la hora de «escuchar activamente» a la otra persona, y con ello hacerle preguntas sobre lo que realmente es importante, pues sus emociones, su cuerpo, además de sus palabras, te hablan, y con este tipo de escucha puedes hacer preguntas más impactantes que le hagan tomar realmente conciencia de lo que pasa y de lo que puede hacer para alcanzar su objetivo. Este es un ejercicio de **escucha de nivel mayor**.

Resumen

1. El coaching es el arte de asistir a otros para definir / clarificar sus objetivos y proveer el apoyo-desafío necesarios que aseguren el logro de lo que es importante para los interesados.
2. El “coach” fundamentalmente observa / escucha lo inmediato y lo más lejano y facilita al “coachee” la clarificación de situaciones y relaciones.
3. El coach elabora un plan de desarrollo individual que reúne las siguientes condiciones: progresivo, flexible, concreto, transparente, confidencial, programado, desafiante y acotado.



TEMA 4:

ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR EMPLEO

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Al finalizar el tema el alumno conocerá las estrategias claves para conseguir empleo, desde la elaboración de un currículum efectivo hasta aprobar el proceso de selección a través de la entrevista laboral.

TEMARIO

- 4.1 Estrategia 1: Cómo lograr que la empresa elija mi currículum
- 4.2 Estrategia 2: Conseguir la entrevista laboral
- 4.3 Estrategia 3: Aprobar la entrevista laboral

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Ingreso del currículum al Portal Laboral de Cibertec.
- Las 8 respuestas ganadoras en una entrevista laboral.

ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR EMPLEO

Cuando nos encontramos en la búsqueda de empleo, es importante no perder de vista el objetivo: **lograr obtener empleo en el menor tiempo posible.**

Para conseguir el objetivo necesitaremos tener una **estrategia** clara que nos permita lograrlo.

A continuación te presentamos las tres estrategias que te permitirán conseguir empleo:



4.1 ESTRATEGIA 1: ¿CÓMO LOGRAR QUE LA EMPRESA ELIJA MI CURRÍCULUM?

El currículum es el documento que le permitirá a la persona encargada de la selección (reclutador) conocer un resumen personal y laboral del candidato (persona que busca el empleo).

Si te das cuenta, el reclutador, no conoce al candidato, lo primero que hace es revisar su currículum antes de citarlo a la entrevista, por lo tanto, el currículum es la primera herramienta utilizada en la búsqueda de empleo, de ahí la importancia de preparar un currículum que le permita al candidato ser seleccionado para la entrevista.

Ahora que conocemos la importancia de hacer un buen currículum, el siguiente paso es lograr que cumpla con tres requisitos:

- ✓ Que sea vendedor.
- ✓ Que esté actualizado.
- ✓ Que cumpla con el perfil o requisitos que solicita la oferta laboral.

¿Qué hacer para que el currículum sea vendedor?

- Cuida tu redacción, escribe lo que quieres decir, de manera concisa y clara.
- Cuida tu ortografía (acentos, uso de mayúsculas y minúsculas, puntuación, comas, etc).

- La fotografía debe ser profesional, de preferencia tomada en estudio con vestimenta formal (con terno, blusa o sastre), nítida y a color con fondo blanco y debe transmitir tu energía positiva (sonríe). El peinado o maquillaje son importantes.
- Sugerimos que inviertas en una buena foto, ya que de esta manera estás personalizando tu currículum.
- En la foto debes verte mejor o igual que personalmente.
- El currículum no debe tener más de dos hojas.
- Nunca mientas en tu currículum. Toda información puede ser comprobado por el reclutador.

El perfil profesional

Todo currículum tiene un perfil profesional que resume cómo eres y a qué aspiras. Es uno de los puntos focales más importantes del currículum que leen los reclutadores. Si está mal elaborado, podrían descartar tu currículum sin haber leído el resto de información.

Te sugerimos utilizar la siguiente plantilla para que elabores tu perfil profesional y pueda ser aprobado por el reclutador:

“Estudiante de la carrera de (indica tu carrera de Cibertec) con habilidades en (indica máximo tres “talentos” que tengas) e interés en desarrollarse en áreas como (indicar máximo dos áreas de interés). Me motiva (indica tu hobby, en caso tengas alguno)”

- Ejemplo de fortalezas: trabajo en equipo, innovador, facilidad para relacionarse, comunicación, analítico, trabajador, orientado a logros, etc.
- Ejemplo de áreas: programación, comercial, servicio al cliente, help desk, diseño web. etc.
- Ejemplo de hobbies: coleccionar, investigar; hacer deportes; leer, participar en eventos de apoyo social, etc.

La experiencia laboral

Si tienes experiencia laboral, enfócate a mencionar tus “logros”. La empresa está interesada en “logros y resultados”, no en funciones.

Los logros que se mencionen deben estar orientados a beneficiar a la empresa y a sus clientes, no a tu beneficio personal.

Ejemplo incorrecto:

“Atención a usuarios y mantenimiento de computadoras” (esta experiencia es muy genérica).

“Logré aprender más herramientas de tecnología y actualizarme” (esta experiencia señala un beneficio personal y no a favor de la empresa).

Ejemplo correcto:

“Logré atender satisfactoriamente a un promedio de 20 usuarios diarios y darle mantenimiento preventivo a un total de 50 computadoras”. (Este es un logro correcto porque indica datos específicos que permiten evaluar si la persona tiene experiencia).

¿Qué hacer para que el currículum esté actualizado?

Revisa tu currículum periódicamente. La información que tienes que cuidar que esté actualizada son:

- Tus datos personales (teléfonos, dirección, mails).
- Nivel de idioma.
- Conocimientos de informática (ingresa las últimas versiones de software).
- Cursos y Seminarios (orientados a desarrollar competencias como trabajo en equipo, liderazgo, ética).
- Proyectos académicos que hayas desarrollado y que tengan relación con tus áreas de interés o carrera). El objetivo debe ser claro y el logro puede ser la nota obtenida (mayor a 15).

Ejemplo de objetivo de un proyecto:

“Implementar el área de Servicio al Cliente en una empresa comercial. Mi rol fue de coordinador del equipo y obtuve una nota de 18”.

Ejemplo de objetivo:

“Desarrollo de una aplicación sobre el control de asistencia para el área RR.HH utilizando .Net, SQL Server, obtuve una nota en el proyecto de 19”.

Aunque no estés buscando empleo, tu currículum te permite ir anotando tus logros profesionales y conocimientos, de tal forma que cuando necesites buscar empleo o te pidan tu currículum ya lo tienes actualizado.

¿Cómo hacer para que tu currículum cumpla con los requisitos que solicita la oferta laboral?

Tu currículum debe ser dinámico, es decir, debe ir cambiando de acuerdo a los requisitos que solicite la oferta laboral, pero siempre con honestidad.

Adapta tu CV de acuerdo a los requisitos antes de enviarlo.

Ejemplo:

Si la empresa pide como requisito experiencia comercial mínima de tres meses, debo revisar que en mi CV se indique esta experiencia.

4.2 ESTRATEGIA 2: CONSEGUIR LA ENTREVISTA LABORAL

En la práctica, aproximadamente el 30% de los candidatos no saben que la empresa los llamó para la entrevista porque están desconectados del proceso, es decir, tienen sus teléfonos desactualizados, apagados, no responden los correos y por lo tanto, se pierden la entrevista y la oportunidad de conseguir empleo.

Para que esto no te suceda, te sugerimos:

- Tener a la mano una agenda de mensajes para que le pidas a la empresa los siguientes datos cuando te llamen:
 - *Empresa:*
 - *Dirección de la cita:*
 - *Distrito:*
 - *Preguntar por:*
 - *Teléfono:*

- *Día:*
- *Hora:*

Recuerda estos útiles consejos:

- Siempre ten actualizado y prendido tu celular que indicaste en tu currículum, revisa tus correos diariamente.
- Informa a tus familiares que estás buscando empleo para que te ayuden a recibir el mensaje si pones un teléfono fijo en tu CV.
- Muéstrate interesado cuando te llame la empresa.
- Si se te cruza con otra cita, negocia la hora de ser necesario.
- Si no respondiste el mensaje de la empresa, reconfirma tu asistencia.

Recuerda, las empresas no llaman dos veces, sólo tienes una oportunidad de responder la llamada.

4.3 ESTRATEGIA 3: APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo de las empresas para citarte a una entrevista es conocerte y saber si eres el candidato indicado para contratar.

También es una oportunidad de que escuches y conozcas más detalle sobre la oferta laboral y tener mayor información que te permita evaluar si realmente te interesaría trabajar en la empresa.

La empresa es quien define las formas de evaluación al candidato, la más usual es la entrevista laboral.

Te presentamos algunos consejos a tener en cuenta en la entrevista:

- ✓ Asiste a la entrevista puntualmente.
- ✓ Prepárate: Estudia tu currículum, estudia la oferta laboral.
- ✓ La vestimenta debe ser formal.
- ✓ Lleva tus materiales (currículum, útiles, USB).

¿Qué NO hacer en una entrevista laboral?**Malos hábitos**

- Comerse las uñas
- Mascar chicle.
- Evitar los tics nerviosos porque distrae al entrevistador.
- Hablar en tono de voz muy bajo, muy fuerte y/o poco claro (no dejarse entender).
- Dar la mano muy suavemente o exageradamente fuerte.

- No mirar al entrevistador.
- Sentarse inapropiadamente.
- Evitar dar respuestas que no se ciñan a la pregunta para mantener la atención del entrevistador.
- Mostrarte desinteresado y con actitud negativa.

Arreglo personal

- Vestirte con tallas inadecuadas
- Prendas en mal estado y sucias.
- Cabello mojado.
- Mucho o ningún maquillaje.
- Usar leggings como pantalón.
- Llevar las uñas largas, sucias, mal pintadas o de un color fuerte.
- Exceso o falta de perfume.
- Escotes muy pronunciados.
- Evitar la ropa transparente como blusas de gasa.
- Mal aliento y/o falta de higiene.

¡Prepárate y siempre con actitud positiva!

- Antes de postular a ofertas de empleo:
 - ✓ Estudia tu CV.
 - ✓ Realiza el ejercicio “Las 8 respuestas ganadoras”.
 - ✓ Prepara la ropa que usarás para las entrevistas.
- Durante el proceso de selección:
 - ✓ Lleva tus materiales a la entrevista (CV, útiles, USB).
 - ✓ Lleva tu portafolio si estudias una carrera de Diseño.
 - ✓ Revisa la oferta laboral y tu agenda de mensajes.
 - ✓ Planifica cómo llegar a tiempo a la empresa.
- Después del proceso de selección:

- ✓ Analiza cada proceso de selección por el que hayas pasado y trata de detectar en qué fallaste para que no lo repitas.
- ✓ Llama para agradecer y averiguar acerca de los resultados, sólo si se pasó la fecha que te indicaron.

Asiste a **“todas”** las entrevistas

“puntual”



vestido **“formalmente”**

y con una **“actitud positiva”**





TEMA 5:

MANEJO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

LOGRO DE LA UNIDAD

Al finalizar la unidad, el alumno analizará la importancia del autoconocimiento y del conocimiento de las personas en el ámbito laboral-profesional para resolver adecuadamente un conflicto. Igualmente, identificará las causas del estrés y analizará cómo controlarlo a fin de minimizar sus efectos en él.

TEMARIO

- 5.1 Diagnóstico de conflictos
- 5.2 Administración de conflictos
- 5.3 Condiciones y antecedentes de conflictos
- 5.4 Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal
- 5.5 Estilos en el manejo de conflictos
- 5.6 Normas y técnicas para resolver conflictos

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Foro sobre video: Manejo de conflictos
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Caso.

4. MANEJO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

5.1 Diagnóstico de conflictos

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto.



El conflicto, inherente a la vida de cada individuo, forma parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de cooperación y la colaboración. La palabra conflicto está ligada al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo.

Para que exista el conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de la partes (sea individuo o grupo) intenta alcanzar objetivos ligados con los de otra parte, lo cual interfiere en la búsqueda de esos objetivos. La interferencia puede activar obstáculos, bloqueos e impedimentos. Así, el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia; constituye una interferencia activa o pasiva pero deliberada para imponer un bloqueo sobre la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos. El conflicto puede surgir en las relaciones entre dos o más partes; entre personas o entre grupos y organizaciones. También se puede presentar entre más de dos partes al mismo tiempo.



La vida de una persona o un grupo es un constante enfrentamiento con conflictos, mucho de los cuales son tratados de manera saludable hasta resolverlos por completo. Otros conflictos perturban la vida de la persona o del grupo durante mucho tiempo.

La solución de un conflicto conduce a nuevos y diversos conflictos, y así sucesivamente. Una manera de evaluar la eficacia de la solución es verificar el carácter de los nuevos conflictos que se derivan del anterior.

Existen varios tipos de conflictos: **conflicto interno** y **conflicto externo**. El interno (intrapersonal) incluye dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles (interpersonal, intergrupar, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional).

5.2 Administración de conflictos

Como los conflictos son comunes en la vida organizacional, el administrador del conflicto debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido. Se dispone de tres enfoques para administrar los conflictos:

A) Enfoque estructural:

El conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, recursos limitados y escasos, e interdependencia. Si esos elementos se pudiesen modificar, se podrían controlar las percepciones y el conflicto resultante.



Es necesario actuar sobre una de las tres condiciones que predisponen al conflicto, por lo tanto es importante saber:

- **Reducir la diferenciación de los grupos:** minimizar las diferencias entre los grupos identificando objetivos que puedan ser compartidos por todos. El gerente puede mostrar a los grupos ciertos intereses comunes, para que dejen de percibir incompatibilidad en los objetivos. La amenaza externa y el enemigo común son soluciones utilizadas para localizar un objetivo compartido.
- **Reagrupar a los individuos es otra manera más de reducir la diferenciación de los grupos:** así los grupos en conflicto se convierten en parte de una unidad mayor. El personal de producción y de ventas, que vive casi siempre en disputas en las organizaciones, se puede instalar junto a un equipo de producto con la responsabilidad de elaborar y vender determinado producto, y ser recompensado por desempeño global, en vez de desempeño individual. Además, rotando entre sí, los individuos

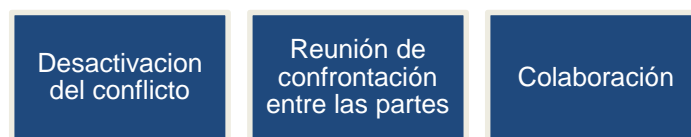
comprenden mejor otras perspectivas y ven los objetivos comunes de las partes.

- **Interferir los recursos compartidos:** otro mecanismo estructural es el empleo de sistemas de recompensas formales e incentivos para recompensar el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos, y crear un objetivo común. Si la cantidad de recursos que se va a distribuir no es fija, esto permite que un grupo obtenga recursos sin que otro los pierda, lo cual torna ventajosos el buen desempeño de todos los grupos y la cooperación mutua.
- **Reducir la interdependencia:** para reducir la interdependencia y las oportunidades de interferencia, los grupos se pueden separar física y estructuralmente. Aunque perciban la incompatibilidad de los objetivos, el bajo nivel de interdependencia de las actividades aleja la interferencia y reduce la posibilidad de conflicto.

B) Enfoque del proceso:

Trata de reducir los conflictos mediante la modificación del proceso, es decir, de una intervención en el episodio del conflicto. Pueden utilizarlo una de las partes en conflicto, personas de fuera o un tercero (un consultor, un administrador neutro o un director de la organización). Se puede realizar de tres maneras diferentes:

Diferentes maneras de reducir un conflicto



- **Desactivación del conflicto:** ocurre cuando una de las partes reacciona de manera cooperativa (sin agresividad) ante el comportamiento conflictivo de la otra, estimulando un comportamiento menos conflictivo o desactivando el conflicto. Así como la reacción conflictiva de una de las partes provoca comportamiento idéntico en la otra, la reacción cooperativa tiende a provocar idéntica reacción cooperativa en la otra.
- **Reunión de confrontación entre las partes:** ocurre cuando sobrepasa el punto directo y hostil. Las reuniones de confrontación permiten que las partes en conflictos se reúnan frente a frente, exterioricen sus emociones, discutan e identifiquen las áreas de conflicto y encuentren soluciones del tipo ganar/ganar, en vez de un solución beligerante.
- **Colaboración:** se utiliza después de superar la oportunidad de desactivar el conflicto y de celebrar la reunión de confrontación. Cuando se da la colaboración, las partes trabajan juntas en la solución de problemas, identificación de soluciones del tipo ganar/ganar, en la búsqueda de soluciones integradoras capaces de conjugar los objetivos de ambas partes.

C) Enfoque Mixto

Administración de conflictos, tanto en los aspectos estructurales como en los del proceso, implica intervenciones en la situación estructural y en el episodio de conflicto. El enfoque mixto permite dos aproximaciones:

- **Adopción de reglas para solución de conflictos:** utiliza medios estructurales para influir en el proceso de conflicto (adopción de reglas y reglamentos para solución de conflictos). Determina previamente los procedimientos y los límites para conducir el conflicto, de manera que se pueda contener y controlar, llevando a las partes a encontrar la solución.
- **Creación de equipos de integración:** consiste en crear terceros (equipos de integración) dentro de la organización, de modo que estén siempre disponibles para ayudar a encontrar la solución del tipo ganar/ganar a los conflictos que surgen. Una de las partes en conflicto se puede comunicar con la otra a través de estos equipos responsables de las tareas de comunicación entre las partes en conflicto. Estos equipos se denominan “papeles de enlace”, realizado por personal de enlace o de equipos de trabajo intergrupales, cuya tarea es coordinar la actividad de los grupos potencialmente conflictivos frente a los objetivos de la organización. Al contrario del consultor del proceso o del tercero, que es transitorio, los equipos de integración son permanentes en la organización. El gerente puede asumir el papel integrador cuando sea necesario intervenir en las condiciones estructurales y en la dinámica del conflicto.

Es interesante destacar la manera cómo las partes reaccionan ante el conflicto, y la manera de solucionarlo influye poderosamente en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos subsiguientes, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos.

5.3 Condiciones antecedentes de los conflictos

En las organizaciones existen condiciones que tienden a generar conflictos. Estas condiciones inherentes a la naturaleza de las organizaciones tienden a crear percepciones entre personas y grupos, las cuales predisponen al conflicto. Reciben el nombre de condiciones antecedentes porque constituyen las razones de los conflictos. Básicamente, existen cuatro condiciones antecedentes de los conflictos:

1. **Ambigüedad del papel:** Se da cuando expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de que las personas sientan que están trabajando para propósitos incompatibles.
2. **Objetivos encontrados:** debido al crecimiento de la organización, cada grupo se especializa cada vez más en la búsqueda de sus objetivos. Dada la especialización, cada grupo realiza tareas diferentes, busca objetivos diferentes, se relaciona con diferentes partes del ambiente y comienza a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar; tiene su lenguaje, modo de pensar y trabajar, y objetivo por alcanzar. Así surge la diferenciación; objetivos e intereses diferentes de los demás grupos de la organización. De ahí la percepción de objetivos e intereses diferentes y quizá incompatibles e incongruentes.

3. **Recursos compartidos:** los recursos organizacionales son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos requiere ser distribuida y asignada entre los grupos de la organización, como capital de trabajo, partidas presupuestarias, salarios, créditos, espacio, personas, máquinas y equipos. Si un grupo quiere aumentar su cantidad de recursos, otro grupo tendrá que perder o echar mano de una parte de los suyos. Esto provoca la percepción de objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles e incongruentes.
4. **Interdependencia de actividades:** las personas y grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo si otro grupo no realiza o alcanza el suyo. Todos los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.



5.4 Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal

Debido a que los conflictos interpersonales vienen en cantidades variadas, nuestra primera actividad de construcción de habilidades implica el arte del diagnóstico. En cualquier tipo de escenario clínico, desde la medicina hasta dirección, se sabe que una intervención eficaz se basa en un diagnóstico preciso, basado en dos características críticas de identificación: **foco** y **fuentes**.

Foco	Fuente
•Sustancia del conflicto	•Los orígenes del conflicto

Al entender el foco del conflicto, obtenemos una apreciación de la sustancia de la disputa (qué está alimentando el conflicto); y al aprender más acerca de los orígenes o fuente del conflicto, entendemos mejor cómo comenzó (la chispa de fuego).

- **Foco del conflicto:**

Es común clasificar los conflictos en la organización en términos de si son principalmente enfocados a las personas o a los asuntos en particular (Eisenhardt, Kahwaly y Bourgeols, 1997; Jehn y Mannix, 2001). Mediante esta distinción queremos decir: ¿es este un conflicto tendiente a la negociación sobre ideas en competencia, propuestas, intereses o recursos; o es un conflicto parecido a una disputa con origen en lo que ha sucedido entre las partes?

Una de las características agradables de la distinción entre conflictos enfocados en la persona y enfocados en el asunto en particular es que nos ayuda a entender por qué algunos directivos creen que el conflicto es la sangre vital de su organización; en tanto que otros consideran que cada uno de los conflictos extrae sangre de su organización.

La investigación ha mostrado que los conflictos enfocados en las personas amenazan las relaciones, en tanto que los conflictos basados en los asuntos, las mejoran a condición de que las personas estén cómodas con éste, además del sentimiento de ser capaces de manejarlos de manera efectiva (Drue, 2002; Jen, 1997). Por lo tanto, en general, cuando leemos acerca de los beneficios del “conflicto productivo”, los autores se están refiriendo al conflicto enfocado al asunto en particular.

Conflicto enfocado en las personas

- Relacionado a la negociación disputas emocionales.
- Amenaza las relaciones interpersonales.

Conflictos enfocados en el asunto en particular

- Relacionado con el origen de lo sucedido entre las partes.
- Denominado también “conflicto productivo”.

Aunque, por definición, todos los conflictos interpersonales implican a las personas, el **conflicto enfocado en las personas** se refiere a la clase de confrontaciones “personales” en las cuales el nivel de afectación es alto y el calor emocional intenso es propenso a ser avivado por la indignación moral. Las acusaciones por daños, demandas de justicia y sentimientos de resentimientos son los artífices comunes de las disputas personales. En consecuencia, las disputas personales son en extremo difíciles de resolver, y los efectos de largo plazo de la disputa en las relaciones interpersonales pueden ser devastadores. Cuanta más duración tenga este tipo de disputa, más grande será el abismo entre las partes y los partidarios comenzarán a manifestarse solidarios de uno u otro lado.

Considerando que hemos caracterizado los conflictos enfocados en las personas como disputas emocionales, los **conflictos enfocados en el asunto en particular** son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales pueden verse como “un proceso de toma de decisiones interpersonales por el cual dos o más personas acuerdan cómo asignar recursos escasos” En los conflictos basados en asuntos en particular, los

directivos negociadores, por lo general, actúan como personas, representando los intereses de su departamento, función o proyecto. Aunque los negociadores tienen prioridades en conflicto sobre cómo se deben utilizar los recursos escasos, en la mayoría de las negociaciones cotidianas dentro de una organización, los negociadores reconocen la necesidad de encontrar un acuerdo amigable que parezca justo para todas las partes. Debido al resultado de la negociación, si no es que el proceso mismo por lo común es de conocimiento público que los negociadores reconocen que no hay tal cosa como negociaciones de sólo una vez. Un directivo veterano afirmó que emplea un simple credo para regir sus tratos con los demás: “en un mundo pequeño, y una larga vida”, lo cual significa que no hay ventaja personal de largo plazo para las ganancias de corto plazo obtenidas a través de medios injustos.

- **Fuente del conflicto:**

Ahora cambiamos nuestra óptica de diagnóstico de la comprensión del foco, o contenido de un conflicto (¿de qué se trata?), a la fuente u origen del conflicto (¿cómo comenzó?).

Los directores, en especial aquellos que se sienten incómodos con el conflicto, muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera resultado de defectos de la personalidad. Etiquetan a las personas que con frecuencia están involucradas en conflictos como “buscapleitos” o “mala influencia” e intentan transferirlos o disminuirlos como una forma de resolver desacuerdos. Mientras algunos individuos parecen tener propensión para crear problemas y son iracundos aún bajo las mejores circunstancias, en realidad solo un pequeño porcentaje de los conflictos organizacionales se deben a los “estados de ánimo agrios” (Hines, 1980; Schmidt y Tannenbaum; 1965).

En contraste con la teoría del conflicto de defecto de la personalidad, proponemos cuatro **fuentes del conflicto interpersonal**. Estas son: diferencias personales, deficiencias de información, incompatibilidad de funciones y estrés ambiental.

- **Las diferencias personales:** son una fuente común del conflicto debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, grado experiencia, etc. Como resultado, sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización variarán de manera considerable. Los conflictos radican en necesidades y valores personales incompatibles, son algunos de los más difíciles de resolver. A menudo llegan a tener un alto contenido emocional y a asumir connotaciones morales. Bajo estas condiciones, un desacuerdo acerca de lo que es realmente correcto se transforma en un argumento más amargo acerca de quién tiene razón desde el punto de vista moral.
- **La deficiencia en la información:** un importante mensaje puede no recibirse, las intrusiones del jefe pueden ser malinterpretadas, o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes debido a que utilizan distintas bases de datos. Los conflictos basados en los males entendidos o falta de información tienden a ser

objetivos, por lo tanto, en general aclarar los mensajes previos u obtener información adicional resuelve la disputa. Esto puede implicar volver a expresar las instrucciones del jefe, conciliar las fuentes de datos contradictorias, o redistribuir copias de mensajes mal colocados. Este tipo de conflictos es común en organizaciones, pero es también fácil de resolver. Debido a que los sistemas de valores no son desafiados, tales confrontaciones tienden a ser menos emocionales. Una vez que la falla en el sistema de información se repara, las partes en conflictos, por lo general, pueden resolver su desacuerdo por un mínimo de resentimiento.

- **Los conflictos por incompatibilidad de roles** pueden traslaparse con aquellos que surgen de diferencias personales o deficiencias en la información. Las diferencias personales que los miembros aportan a una organización por lo general permanecen adormecidas hasta que son disparadas por un catalizador organizacional, como las responsabilidades en las asignaciones interdependientes. Una razón por la que los miembros a menudo perciben que sus funciones asignadas son incompatibles es que están operando sobre bases diferentes de información. Ellos se comunican con grupos diferentes de personas, trabajan con sistemas de información diferente y reciben instrucciones de diferentes jefes.
- **Otra principal fuente de conflicto es el estrés ambiental.** Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones están exacerbados en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización es forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en disputas sobre reivindicación de áreas de competencia y requerimientos de recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y reducir la participación en la toma de decisiones. Estas son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal (Cameron, Kim y Whetten, 1987).

5.5 Estilos en el manejo de conflictos

La información presentada hasta este momento tiene por objeto ayudarle a comprender la naturaleza de los conflictos. Dicha información de base es útil para resolver conflictos, porque le ayuda a entender qué está sucediendo en una situación conflictiva.

Kenneth Thomas identificó cinco estilos principales de manejo de conflictos. Cada estilo se basa en una combinación de satisfacer los intereses propios (asertividad) y satisfacer los intereses de los demás (cooperación).

Estilos de manejo de conflictos



Estilo competitivo

El estilo competitivo se caracteriza por el deseo de satisfacer los intereses propios a expensas de los de la otra parte, o de dominar. Una persona con una orientación competitiva tiende a entablar luchas de poder en las que un lado gana y el otro pierde (**postura denominada ganar-perder**). "O se hace como yo digo o no se hace" es una estrategia en la que uno gana y otro pierde. El estilo competitivo funciona mejor cuando es esencial actuar de manera rápida y decisiva, tal como en una emergencia.

Estilo complaciente

El estilo complaciente favorece el apaciguamiento o la satisfacción de los intereses de los demás sin preocuparse mucho de los propios. Las personas con esa orientación pueden mostrarse generosas, incluso llegar a sacrificarse en aras de una relación. Es posible que se dé un reembolso completo a un cliente furioso solo para tranquilizarlo. Es posible que la intención sea también conservar la lealtad del cliente. En apariencia, la complacencia es inocua pero, de acuerdo con Sidney Simon, cuando no se le pone ningún freno y no logra oponerse a lo que alguien desea de verdad, puede ocasionar resentimientos, enfermedades, incluso violencia que pueden ser muy perjudiciales. El problema fundamental es que los sentimientos reprimidos crean tensiones, conflictos internos y estrés. La complacencia funciona mejor cuando uno está equivocado o cuando el asunto es más importante para el otro.

Estilo participativo

El estilo participativo se encuentra a medio camino, entre la dominación y el apaciguamiento. Las personas que siguen este estilo prefieren dar una satisfacción moderada, aunque incompleta, a ambas partes, lo que resulta en un compromiso. La frase "partir la diferencia" refleja esta orientación y se emplea, por lo general, en actividades tales como la compra de una casa o de un automóvil. El estilo participativo (o de compromiso) se adapta bien a situaciones en que ambos lados tienen el mismo poder, pero tienen metas que se excluyen mutuamente, como en el caso del vendedor y el comprador de una casa que desean obtener cada uno el mayor beneficio financiero posible.

Estilo colaborativo

En comparación con los estilos antes mencionados, el estilo colaborativo refleja el deseo de satisfacer por completo las exigencias de ambas partes, se basa en el principio fundamental de ganar-ganar, la convicción de que una vez resuelto el conflicto, ambos lados deben obtener algo que les resulta valioso. El empleo de una postura de ganar- ganar tiene por objeto llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes o que, por lo menos, no perjudique, de manera excesiva, el bienestar de ninguna de ellas. La opción elegida resulta en una ganancia mutua. Cuando se utiliza un estilo colaborador para resolver un conflicto, se afianzan y mejoran las relaciones entre las partes. La colaboración cobra una importancia especial cuando ambas partes desean llegar a una solución satisfactoria, es decir, en la que todos ganan.

Estilo evasivo

El evasivo es la combinación de una persona que no está dispuesta a cooperar ni es segura de sí misma. Se muestra indiferente a las preocupaciones e intereses de las partes involucradas. Es muy posible que la persona en cuestión

desee no tener nada que ver con el conflicto y dejarlo todo en manos del destino. La evasión funciona bien cuando el problema es trivial o hay cosas más importantes de qué preocuparse.

5.6 Normas y técnicas para resolver conflictos

Los conflictos personales son inevitables en las organizaciones. Por lo tanto, una persona interesada en su trayectoria debe aprender métodos eficaces para resolver conflictos. En esta sección se describen formas de resolución de problemas que usted puede emplear por sí mismo. Todas se basan, de una u otra manera, en el **modelo básico ganar-ganar** o la integración de los intereses de ambas partes.

- **Confrontación y resolución de problemas**

La manera ideal para resolver cualquier conflicto es hacer frente al problema real y resolverlo. **Confrontación** significa adoptar una actitud de resolución de problemas respecto a las diferencias e identificar los hechos, lógica o emociones subyacentes que los provocaron. Cuando los conflictos se resuelven a través de la confrontación y la comprensión de sus causas, la gente se cree en la obligación de encontrar la mejor solución posible. La confrontación puede llevarse a cabo de una manera amable, de tal forma que se mantenga una buena relación de trabajo.

- **Manejo constructivo de las críticas**

Aprender a sacar provecho de las críticas es una excelente manera de beneficiarse de los conflictos. Las personas que saben sacar provecho de las críticas son capaces de observarse a sí mismas desde afuera, mientras alguien las critica. Es como si estuvieran observando la crítica desde lejos y tratando de determinar los méritos de la misma. Las personas que se toman las críticas muy a pecho se angustian cuando se les hace un comentario negativo. A continuación le ofrecemos sugerencias para manejar las críticas.

- **Véase desde cierta distancia.** Coloque una protección imaginaria. Trate de actuar como un observador objetivo.
- **Pida aclaraciones y detalles específicos.** Pida de manera amable más detalles sobre el comportamiento negativo para que usted pueda modificarlo en caso de que lo amerite.
- **Decida qué respuesta va a dar.** Un aspecto importante de aprender de las críticas consiste en dar una respuesta apropiada a las mismas. Hágale saber a la persona que critica los puntos con los que usted está de acuerdo. Ofrezca una disculpa por el comportamiento inapropiado.
- **Desarme a la oposición.** Si usted piensa que el reproche es válido, dele la razón a la persona que lo critica. Al aceptar la validez de la crítica, puede sentar las bases para una verdadera resolución del problema.

- **Negociación y arreglo**

Los conflictos pueden considerarse situaciones que requieren una negociación o hablar con otra persona para resolver un problema. Cuando negocia un salario justo, usted está tratando de resolver un conflicto. Es posible que en un principio las exigencias de las partes parezcan

incompatibles, pero gracias a la negociación puede llegarse a una cifra que resulte satisfactoria para ambas. Los estudiantes, personas que trabajen juntas, también tienen necesidad de negociar. Por ejemplo, los miembros de un equipo pueden negociar entre ellos la asignación de tareas al trabajar en un proyecto.

Tácticas útiles de negociación

- Centrarse en los intereses generales y no en posiciones específicas.
- Propiciar concesiones recíprocas.
- Comience con una exigencia u oferta razonable, pero siempre deje un margen para la negociación.
- Haga pequeñas concesiones en forma gradual.
- Saber cuál es la mejor alternativa en un acuerdo negociado
- Hacer que la ira trabaje a su favor

Pero, sea cual fuese el estilo de resolución de conflictos que usted emplee, debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Establecer metas superiores

- Con el fin de promover un clima de colaboración, ambas partes en una disputa necesitan enfocarse en lo que tienen en común.

Separar a las personas del problema

- Una vez aclarados los beneficios mutuos que se pueden obtener al resolver de manera exitosa un conflicto, es útil centrar la atención en el asunto real inmediato: solucionar el problema.

Enfocarse en los intereses, no en las posiciones

- Las posiciones son demandas o afirmaciones, los intereses constituyen la razón detrás de las demandas. La experiencia muestra que es más fácil establecer acuerdos en relación con los intereses, dado que tienden a ser más amplios y multifacéticos.

Inventar opciones para ganancias mutuas

- Ese paso se centra en generar opciones soluciones inusuales y creativas. Al enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de alternativas, soluciones en las que ambas partes pueden estar de acuerdo, la dinámica interpersonal cambia de manera natural de competitiva a colaboradora.

Usar un criterio objetivo para evaluar alternativas

- Sin importar qué tan colaboradoras puedan ser las partes, algunos intereses incompatibles están determinados a existir. Más que aferrarse a éstos como oportunidades para poner a prueba voluntades, es mucho más productivo determinar qué es justo.

Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias

- Si un directivo busca un crecimiento de 10% y recibe solo 6%, ese resultado puede verse tanto como una mejora de 6% o como una caída de 4%. La primera interpretación se enfoca en las ganancias, la segunda en las pérdidas.

Bibliografía

Whetten, Ovid A. y Kim S. Cameron. 2005. *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall.



TEMA 6:

TÉCNICAS Y CONTROL DEL ESTRÉS

LOGRO DE LA UNIDAD

Al finalizar la unidad, el alumno analizará la importancia del autoconocimiento y del conocimiento de las personas en el ámbito laboral-profesional para resolver adecuadamente un conflicto. Igualmente, identificará las causas del estrés y analizará cómo controlarlo a fin de minimizar sus efectos en él.

TEMARIO

- 6.1 Factores de la personalidad que contribuyen al estrés
- 6.2 Factores laborales que contribuyen al estrés
- 6.3 Síntomas y consecuencias del estrés
- 6.4 Métodos y técnicas para el control del estrés

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Foro sobre video: “Definición de estrés y factores desencadenantes”
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Autoevaluación

5. TÉCNICAS Y CONTROL DEL ESTRÉS

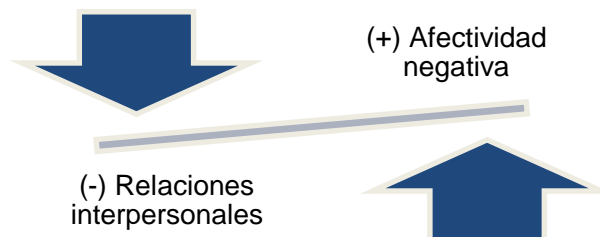
6.1 Factores de la personalidad contribuyen al estrés

Las personas experimentan estrés por diferentes razones: predisposición personal, factores derivados del trabajo o la influencia combinada de ambos. Los problemas que en cantidad y diversidad superan la capacidad de la persona generan agotamiento intelectual que deriva en estrés, que se traduce en síntomas corporales, tales como cansancio, dolores óseos, trastornos estomacales, etc. Este estrés dificulta al profesional realizar su trabajo.

A continuación se presentan algunos factores de la personalidad que predisponen a la gente al estrés:

- **Afectividad negativa**

La tendencia a experimentar estados emocionales adversos es una fuerte disposición a experimentar estrés emocional, lo que incluye sensaciones de nerviosismo, tensión y preocupación. La misma disposición también incluye estados emocionales como enojo, desdén, aversión, culpa, insatisfacción con uno mismo y tristeza¹. Parece que estas personalidades negativas buscan discrepancias significativas entre lo que les gustaría que hubiera y lo que hay. Como resultado de las constantes quejas de la gente que presenta afectividad negativa, surgen malas relaciones interpersonales.



- **Conducta tipo A**

Las personas con conducta tipo A son exigentes, impacientes y demasiado tenaces y, por lo tanto, proclives al estrés negativo. La conducta tipo A tiene dos componentes principales: uno es la tendencia a tratar de lograr demasiadas cosas en muy poco tiempo, lo que lleva al individuo a ser impaciente y exigente. El otro componente es la hostilidad a flor de piel. Debido a esa sensación de urgencia y hostilidad, las cosas triviales irritan a estas personas. Las personas con conducta tipo A son enérgicas y muy trabajadoras. Las personalidades tipo A sufren, a menudo, de enfermedades cardíacas, como ataques al corazón y embolias.

- **Poco control percibido**

Un factor fundamental para determinar si los empleados experimentan estrés, es la medida en que creen que pueden controlar una circunstancia

¹Peter Y. Chen y Paul E. Spector. Negative Affectivity as the Underlying Cause of Correlations Between Stressors and Strains. *Journal of Applied Psychology*, junio 1991.

adversa determinada. El control percibido es la convicción de que un individuo tiene a su disposición una respuesta que puede controlar los aspectos negativos de un suceso.

- **Poca autoeficacia**

La autoeficacia, al igual que el control percibido, es otro factor personal que influye en la susceptibilidad al estrés (aunque si observamos con detenimiento, la autoeficacia está ligada a una situación específica, no es un rasgo de la personalidad en el sentido estricto).

Cuando los trabajadores tienen poco control percibido, como poca autoeficacia, las consecuencias del estrés pueden ser mucho peores. Sin embargo, tener mucha autoeficacia (estar seguro de las propias capacidades) aminora las consecuencias del estrés de los empleados².



En un estudio que se hizo con cerca de 2300 soldados americanos acerca de la autoeficacia, se llegó a la conclusión de que los altos factores de autoeficacia pueden ayudar a que los empleados manejen mejor los factores estresantes³.

6.2 Fuentes laborales del estrés

- **Sobrecarga de funciones**

Tener demasiado trabajo que cumplir, sobrecarga de funciones, puede provocar estrés negativo en dos formas. En primer lugar, la persona puede fatigarse y, por lo tanto, puede ser menos capaz de tolerar la molestia y la irritación. En segundo lugar, la persona que está sujeta a exigencias de trabajo poco razonables puede sentir que está siempre retrasada, situación que en sí misma es un poderoso factor estresante

- **Conflicto de funciones y ambigüedad de funciones**

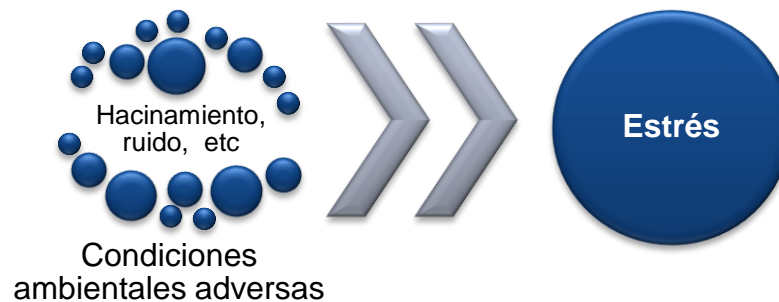
La ambigüedad de funciones es una situación en la que el empleado recibe expectativas confusas o mal definidas. En muchas empresas, a los empleados se les coloca en situaciones en que no están seguros de sus verdaderas responsabilidades. Algunos empleados a los que se les pone en un equipo de trabajo que se dirige solo, experimentan ambigüedad de funciones porque se les pide que resuelvan muchos problemas por sí mismos. Es menos ambiguo si el gerente nos dice qué hacer. Muchas personas experimentan síntomas de estrés cuando se enfrentan a una ambigüedad de funciones.

² Jex, Steve M. y Paul D. Bliesse 1999. *Efficay Beliefs as Moderator of the impact of Work-Related Stressors". A Multilevel Study*. The Journal of applied psychology.

³ Schaubroeck, John y Deryl E. Merrit. 1997. *Divergent Effects of Job Control on Coping with work Stressors: The key Role of Self Efficacy*. Academy of Management Journal.

- **Condiciones ambientales adversas**

Como lo identifica el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), una gran variedad de condiciones adversas de la empresa son factores estresantes. Entre ellas, se encuentran las condiciones físicas desagradables o peligrosas, como el hacinamiento, el ruido, la contaminación ambiental. El aire contaminado dentro de un edificio de oficinas puede producir un edificio enfermo. El resultado puede ser dolores de cabeza, náuseas e infecciones respiratorias, así como el estrés que produce sentirse enfermo físicamente.



- **Inseguridad en el trabajo**

Un importante factor estresante es la preocupación de perder el empleo. Aun cuando existan muchos empleos, tener que buscar otro y afrontar la posibilidad de una reubicación geográfica, para mucha gente, constituyen factores estresantes. El recorte de personal contribuye a la inseguridad en el trabajo. La anticipación de despidos entre los empleados puede aumentar el estrés negativo y reducir el rendimiento. Además, quienes sobreviven a un recorte a menudo experimentan presiones por el temor de futuros recortes, pérdida de amigos y preocupación por un repentino aumento en la carga del trabajo.

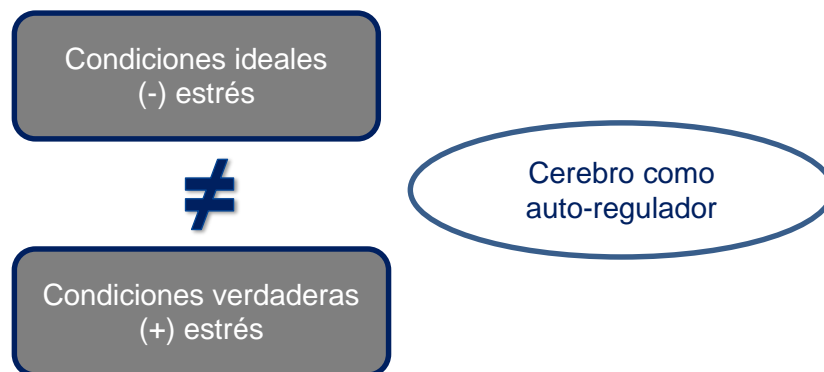
6.3 Síntomas y consecuencias del estrés

Los cambios fisiológicos que aparecen en el cuerpo como respuesta al estrés son los causantes de la mayoría de los síntomas del estrés. Estos cambios son casi idénticos tanto en el caso de los factores estresantes positivos como en los negativos. Las competencias deportivas, la atracción amorosa y los recortes de personal en la empresa pueden hacerle sentir lo mismo en términos físicos. La experiencia del estrés ayuda a activar las hormonas que preparan al cuerpo para correr o pelear cuando se enfrenta a una amenaza.

La batalla contra el factor estresante se denomina *respuesta de lucha o huir*, la cual le ayuda a afrontar las emergencias.

Una explicación de la teoría de la respuesta de luchar o huir explica que, ante el estrés, el cerebro actúa como un termostato. Cuando las condiciones externas se desvían de una punta ideal, el termostato envía una señal al cuerpo para incrementar el calor o el aire acondicionado. El cerebro percibe el estrés como un daño al bienestar y entonces envía una señal para que el cuerpo le haga

frente. El propósito de hacerle frente es modificar la discrepancia entre las condiciones ideales (de poco estrés) y las verdaderas (de mucho estrés). Por lo tanto, el cerebro es un sistema auto-regulador que ayuda a soportar los factores estresantes.



Reacciones fisiológicas

La activación de las hormonas, cuando el cuerpo tiene que hacer frente a un factor estresante, provoca una reacción fisiológica de corto plazo. Entre las reacciones más conocidas se encuentran el aumento de la frecuencia cardíaca, de la tensión arterial, de la glucosa en la sangre y de la coagulación sanguínea.

Si el estrés es continuo y va acompañado de estos cambios fisiológicos de corto plazo, pueden presentarse molestos padecimientos que ponen en peligro la vida. El daño surge cuando los niveles de estrés casi nunca ceden. Una vida estresante, por lo general, produce niveles altos de colesterol (malo) e hipertensión. Otras enfermedades relacionadas con el estrés son los padecimientos cardíacos, las migrañas, las úlceras, las alergias, los trastornos de la piel, el síndrome de colon irritable y el cáncer. Según un estudio sueco realizado durante 25 años⁴, el estrés laboral aumenta al doble el riesgo de morir de un ataque al corazón.

Consecuencias en el desempeño laboral

A pesar de todos los problemas que acabamos de mencionar, el estrés también desempeña un papel positivo en nuestra vida. La ración correcta de estrés nos prepara para afrontar problemas difíciles y nos alienta a alcanzar un alto desempeño intelectual y físico.

Para la mayoría de la gente y de los trabajos, existe un nivel óptimo de estrés. En general, el desempeño tiende a ser mejor con niveles moderados de estrés. Si este es demasiado alto, la gente se vuelve temporalmente ineficiente: pueden congelarse o asfixiarse. Con muy poco estrés, la gente puede volverse apática o distraída. El estrés laboral puede, también, disminuir el desempeño laboral de manera indirecta, ya que es más probable que los empleados angustiados estén ausentes en el trabajo y, por tanto, no trabajen mucho.

En un estudio con 323 empleados del servicio de salud del Reino Unido, se observó que la angustia psicológica relacionada con el trabajo, en especial la

⁴ Estudio del British Medical Journal-publicado en TROP the Stress au travail Double Le Risque de Mourir. Journal de Montreal en 2002.

depresión, se asociaba con más días de absentismo y mayor número de ausencias⁵.

Desgaste profesional y estrés

Uno de los principales problemas del estrés prolongado es que puede llevar a un desgaste profesional, un estado de agotamiento físico, mental y emocional que surge como respuesta a factores estresantes de largo plazo. Al desgaste profesional también se le denomina agotamiento laboral, porque suele haber fatiga de por medio. La gente agotada, con frecuencia, es insolente. El desgaste es un fenómeno complejo, pero ocurre a menudo cuando la gente se siente fuera de control.

Otros factores cruciales que contribuyen al desgaste profesional son el reconocimiento y la gratificación insuficientes, la falta de apoyo emocional en el lugar del trabajo o la injusticia. Christina Maslach observa que "cuando en el lugar del trabajo no se reconoce el lado humano del trabajo, aumenta el riesgo de desgaste profesional, lo que conlleva un alto precio y daña a todas las partes involucradas⁶.

La característica fundamental de este desgaste es el distanciamiento que ocurre como respuesta a la sobrecarga de trabajo. Las personas que sufren de desgaste empiezan a hacer lo mínimo como una manera de protegerse (comienzan a salir temprano del trabajo, por ejemplo).

¿Cómo entender y controlar el estrés?

Un problema importante al que se enfrentan todos los empleados que desean estar sanos y tener buenas relaciones interpersonales es manejar el estrés con eficacia. A pesar de que el término estrés es cotidiano, una definición científica ayuda a aclarar su significado. El estrés es una respuesta de adaptación que surge como consecuencia de cualquier acción, situación o suceso, cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona. Las diferentes maneras en que cada individuo percibe un suceso son fundamentales para definir cuáles acontecimientos son estresantes. Por ejemplo, hacer una presentación para el profesor del curso es estresante para algunos, pero no para otros. Algunos estudiantes perciben esta presentación como una experiencia incómoda, mientras que otras pueden percibir el mismo evento como un desafío estimulante.

6.4 Métodos y técnicas para el control del estrés

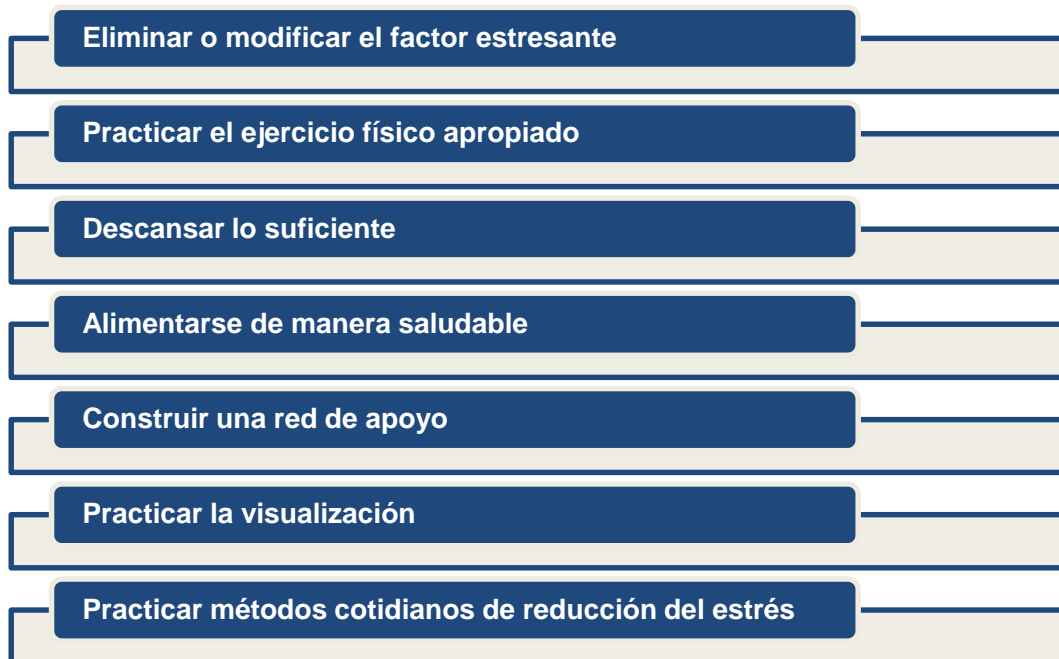
A menos que el estrés se maneje de manera adecuada, puede provocar consecuencias dañinas a largo plazo, entre las que se incluyen enfermedades físicas que discapacitan o retrasan la trayectoria profesional. El manejo del estrés se refiere a controlarlo convirtiéndolo en una fuerza constructiva en nuestra vida. El manejo, entonces, se refiere tanto a prevenir como a reducir el estrés. No obstante, la distinción entre los métodos para prevenir y reducir el estrés no está bien definido. Por ejemplo, el ejercicio físico no solo reduce el

⁵ Hardy, Gillian E.; Woods, David y Toby D .Wall. 2003. *The Impact of Psychological Distress on Absence from work*. Journal of Applied Psychology.

⁶ Jex, Steve M. 1998. *Stress and Job Performance: Theory Research and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

estrés, sino que también contribuye a tener un estilo de vida relajado que nos ayuda a prevenir el estrés.

Para enfrentar y manejar el estrés, se puede recurrir a cientos de actividades, con diferencias individuales sustanciales, en lo que se refiere a cuál técnica es efectiva. Los siguientes son siete **métodos para manejar el estrés**, entre los que se incluyen actividades cotidianas que lo controlan.



- **Eliminar o modificar el factor estresante**

El método más eficaz de manejar el estrés es eliminar o modificar el factor estresante que le causa problemas. Una de las ventajas de las técnicas de relajación y los medicamentos tranquilizantes, es que calman a la persona lo suficiente como para que pueda lidiar, en forma constructiva, con el factor estresante. Una manera de ayudar a atacar la causa del estrés es seguir las etapas de la resolución de algún problema o de la toma de decisiones:

- Se aclara el problema.
- Se identifican las alternativas.
- Se ponderan las alternativas.
- Se selecciona una de ellas.

- **Practicar el ejercicio físico apropiado**

Una cantidad moderada de ejercicio físico es la base para contrarlar el estrés y lograr el bienestar. Para manejar el estrés, es importante elegir un programa de ejercicios que represente un reto físico, pero que no provoque una ejercitación excesiva o lesiones musculares u óseas. Los deportes de competencia, si se toman demasiado en serio, en realidad pueden aumentar el estrés.

Un beneficio importante, mental y emocional, del ejercicio físico se deriva de las endorfinas producidas en la parte del tálamo del cerebro. Las

endorfinas funcionan también como analgésicos, lo que aumenta su valor de reducción del estrés.

- **Descansar lo suficiente**

El descanso ofrece beneficios similares a los del ejercicio, como la reducción del estrés, una mejor concentración, mayor energía y más tolerancia a la frustración. Lograr un descanso adecuado está muy relacionado con practicar el ejercicio adecuado. El actual interés por la siesta en los adultos refleja la conciencia de que el descanso adecuado hace que la persona sea menos propensa al estrés y aumente su productividad.

- **Alimentarse de manera saludable**

Otro método práctico para reducir el estrés es mantener una alimentación bien equilibrada y, por lo tanto, saludable. La alimentación nutritiva es valiosa para la salud mental y física, lo que permite afrontar las frustraciones de manera más fácil, que son factores estresantes en potencia. De acuerdo con las Normas alimenticias del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, una alimentación saludable es aquella que:

- Subraya la importancia de las frutas, las verduras, los granos enteros y la leche o productos lácteos con poca grasa o sin grasa.
- Incluye carnes magras, pollo, pescado, frejoles, huevos y oleaginosas.
- Tiene pocas grasas saturadas, grasas trans, colesterol, sal (sodio) o azúcares añadidas.

Estas recomendaciones son para el público en general mayor de dos años de edad.

- **Construir una red de apoyo**

Una red de apoyo es un grupo de gente que puede escuchar sus problemas y ofrecer apoyo emocional. Estas personas, o incluso una sola persona, pueden ayudarle a atravesar los episodios difíciles. Los miembros de su red pueden brindarle una sensación de cercanía, calidez y aceptación que reducirá el estrés. Además, el solo hecho de poner en palabras sus sentimientos puede resultar una experiencia sanadora.

- **Practicar la visualización**

Quizá la técnica de relajación que requiere menos esfuerzo y es más disfrutable para controlar el estrés es la que consiste en visualizar una experiencia placentera. La visualización, al igual que muchas técnicas para reducir el estrés, incluida la meditación, requiere concentración. La concentración ayuda a disminuir algunos procesos fisiológicos básicos como el pulso, y disipa el estrés.

- **Practicar métodos cotidianos de reducción del estrés**

El solo recurso de aprender a relajarse es un método importante de reducción de la tensión y la ansiedad originadas por el estrés, tanto positivo como negativo.

Sugerencias para relajarse y reducir el estrés:

- Acepte sus emociones: si está enojado, disgustado, o confundido, admita esos sentimientos.
- Tome un masaje, ya que este puede aflojar la tensión muscular, mejorar la circulación sanguínea y tranquilizarlo.
- Solicite ayuda de algún compañero de trabajo, supervisor o amigo para sus tareas estresantes.
- Escoja un espacio tranquilo en casa y relájese ahí durante un rato todos los días.
- Luche por hacer un buen trabajo, pero no un trabajo perfecto.

Resumen

- Una exigencia importante que enfrenta cualquier empleado que desea mantenerse sano y tener buenas relaciones interpersonales es manejar el estrés en forma eficiente.
- Cuatro factores de la personalidad que predisponen a la gente hacia el estrés son: el poco control percibido, la poca autoeficacia, la conducta tipo A y la afectividad negativa.
- Cuatro factores estresantes que con frecuencia se encuentran en el trabajo son: la sobrecarga de funciones, el conflicto y la ambigüedad de funciones, las condiciones ambientales adversas y la inseguridad en el trabajo.
- El manejo del estrés se refiere a controlarlo convirtiéndolo en un factor constructivo para su vida.
- El manejo del estrés incluye cientos de actividades.
- El comer bien, dormir bien y tener una red de amigos permitirá reducir el estrés o, por lo menos, controlarlo.
- Debemos tener en cuenta que, hoy en día, lo que las organizaciones demandan de sus miembros es lograr una alta productividad, la cual se ve afectada si es que no controlamos el estrés.



TEMA 7:

MARKETING PERSONAL

LOGRO DE LA UNIDAD

Al finalizar la unidad, el alumno identificará y utilizará las técnicas para el manejo del marketing personal y la construcción de marca personal en el desarrollo de su carrera.

TEMARIO

- 7.1 Definición, características e importancia
- 7.2 Plan de marketing personal

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Foro sobre video: “Marketing personal fondo y forma”
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Autoevaluación

6. MARKETING PERSONAL

7.1 Definición

Durante mucho tiempo, el concepto marketing fue definido como conjunto de técnicas que estudian y facilitan el paso de los productos desde su lugar de origen o producción hasta su punto final: el usuario. Ésta, que constituyó una definición clásica, está superada. Sin embargo, para muchas de las personas de marketing ésta sigue siendo la imagen que tienen únicamente como una serie de técnicas, actividades y procedimientos que se ponen en acción.

Más adelante se vio que ese mismo conjunto de técnicas, que originalmente se aplicaron a bienes tangibles, llamados productos, también eran útiles al manejar áreas menos concretas, y surge el denominado marketing de servicios, aplicable a las labores de gestión y comercialización de, por ejemplo, compañías de seguros, bancos, líneas aéreas, diversión (televisión, radio, cine, música, espectáculos), etc. En esa etapa se desarrolla, además, el marketing de servicios profesionales, que permite a abogados, médicos, consultores, ingenieros, etc., manejar sus «servicios» como «productos» y tratar de, satisfaciendo a sus usuarios, obtener la máxima aceptación.

En ese sentido Soriano propone:

- El ser humano (le guste o no) al momento de cumplir una función económica se convierte en **humano-producto**.
- El **éxito** consiste esencialmente en el logro de determinados **objetivos**.
- El marketing, aplicado a cualquier actividad o dimensión humana, constituye un conjunto de técnicas que establecen la forma más eficiente para alcanzar objetivos preestablecidos enfocados hacia el logro de la **aceptación** del **producto** ofertado por parte del mercado.

Además, existe una relación directa entre estos tres conceptos, que puede ser sintetizada de la siguiente manera:



El **marketing personal** puede ser definido como la aplicación a cualquier actividad humana de las técnicas del marketing de manera lógica y planificada a fin de determinar las acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos específicos incluidos en la meta global de vida de una persona.

En otras palabras, una persona que aplique el concepto de marketing personal estará en **capacidad** de establecer con claridad y con la mayor precisión posible:

- Lo QUE quiere lograr
- POR QUÉ quiere lograrlo
- CUÁNDO lo logrará
- CÓMO lo logrará.

Por ello, se debe identificar los instrumentos y las formas de usarlos, para llegar a establecer, como ejecutivo, empleado, obrero, profesional liberal, comerciante, empresario, etc., un **plan de vida en su profesión**, mediante el cual llegue a tener plena conciencia, en todo momento de:

- ¿Quién realmente es?
- ¿Qué desea lograr en la vida?
- ¿Cuáles obstáculos y alternativas se le presentan?
- ¿Hacia dónde desea ir?
- ¿Cómo va a llegar?
- ¿Cómo va a controlar los resultados de sus esfuerzos?

Importancia del plan de marketing

Como podrá deducirse, la elaboración de un plan de marketing personal representa múltiples y numerosas ventajas para la persona que lo realiza. Entre estas ventajas podemos señalar, como las más importantes, las siguientes:

Identifica las oportunidades más prometedoras para el logro de los objetivos personales.

Define claramente objetivos, estrategias y procedimientos específicos. Sirve como instrumento que coordina e integra todos los esfuerzos personales parciales.

Constituye la base sobre la cual se desarrollan todos los planes y programas sectoriales de la persona.

Estimula el pensamiento creativo para hacer mejor uso de los recursos personales.

Autoasigna responsabilidades específicas.

Facilita el control y evaluación de los resultados alcanzados.

Crea conciencia personal de los obstáculos a superar y facilita el avance progresivo hacia la consecución del plan de vida.

Facilita revisiones prácticas y efectivas.

Permite tomar decisiones sobre bases reales previa y debidamente analizadas.

Permite mantener el control sobre los pasos intermedios sin perder de vista el objetivo final.

7.2 El plan de marketing personal

Las actividades de **marketing** implican necesariamente un proceso de **planificación**. Esta palabra ha sido definida como: acción de organizar eficientemente actividades futuras con miras al logro de objetivos previamente establecidos.

Además, todo proceso de planificación conlleva que esas actividades futuras sean debidamente:

- Previstas
- Organizadas
- Jerarquizadas
- Programadas

Se comprenderá, además, que para que esta planificación pueda ser efectivamente seguida, revisada y controlada periódicamente en el futuro, es necesario que la misma quede debidamente formalizada por escrito. De lo contrario, sería imposible un verdadero proceso posterior de medición y control de resultados.

De todo esto surge lo que se denomina como **plan de marketing personal**, que consiste en un **documento** escrito que detalla **acciones** específicas **dirigidas** a **objetivos** específicos dentro de un **plan de vida** cuya **finalidad** global es el **éxito** equilibrado.

Ahora bien, si se considera que el **producto es uno mismo**, entonces el axioma a aplicar sería: el **éxito** depende tanto de la **habilidad del vendedor** como de la **calidad del producto**. Esto es, estrictamente, la base teórica del marketing.

Los **factores** a tener en cuenta para establecer un plan de marketing aplicado a nuestra campaña de búsqueda laboral son:

Conocer el producto

“Conócete a ti mismo”

- Significa saber qué rasgos, habilidades, cualidades y logros se poseen. El medio para lograrlo es la autoevaluación. De este modo, se facilita la comparación con otros postulantes de nivel similar al propio, y aprender a realzar, en caso de competencia, un rasgo o logro que remarque la propia ventaja; esto es, por qué le conviene al empleador interesarse por uno más que por otro. Todo deriva de mantener la mentalidad de ejecutivo de marketing, y de no olvidar que uno debe considerarse a sí mismo como un producto valioso que debe presentarse en el mercado con el mayor cuidado.

Estudiar el mercado

Las preguntas correspondientes se formulan así:

- ¿Quiénes son mis compradores (empleadores) potenciales?
- ¿Conozco el mercado al que me ofrezco?
- ¿Qué más puedo saber?

Modos de relacionarse con el mercado

Aquí diferenciamos tres variables importantísimas.

- Herramientas (¿cómo interesar?: currículum, mails, cartas de acompañamiento, cartas de promoción).
- Estrategia (¿cómo conectarme?: Internet, sites laborales, teléfono, cartas, avisos, referencias...).
- Entrevistas (¿cómo persuadir? ¡hay que ser eficaz y rápido al demostrar las virtudes del producto!, ¡porque la oportunidad no llama dos veces!).

Saber negociar

- Comparar ofertas, saber cuándo conviene exigir, cuándo conviene ceder. En suma, perfeccionar el arte de la negociación salarial. Y todo esto se hace con una consigna: Considerarse un producto en el mercado laboral.

La red de contactos

- Y ahora es el momento de considerar una herramienta utilísima y, lamentablemente, poco utilizada por los buscadores de empleo no avisados: la red de contactos. En inglés llamado networking o desarrollo de los contactos personales, este es uno de los aspectos cruciales para una exitosa búsqueda laboral; no es solamente desarrollar contactos, sino una red de contactos, y esa red debe estar en crecimiento, aumentando sus hilos.

La lista de contactos es fundamental por la simple constatación de un dato: la mayoría de los empleos no se publican. Este conjunto de puestos vacantes que no son publicados en ningún diario configuran lo que suelo denominar “mercado oculto”. Un dato que puede resultar ilustrativo es que solamente un 20 por ciento de las personas en situación de cambio se reubican gracias a avisos directos de las empresas o confiados a consultores en selección de personal. El otro 80 por ciento logra su reubicación gracias a una red de comunicación propia o “red de contactos” que funciona por referencia personal y directa, boca a boca, por decirlo de alguna manera. O sea que la pregunta rectora de este paso es: ¿Dónde están los empleos? Para averiguarlo, hay que apelar a compañeros, amigos y conocidos que nos suministren información de lo que ocurre en el medio laboral de nuestro interés y que nos proporcionen contactos y derivaciones que a su vez nos den más contactos y derivaciones; es una red, un sistema de intercomunicación que filtra y nos abre las puertas del mercado oculto. Por supuesto que se puede tener suerte, pero a la suerte se la ayuda, y quien logra ascender metódicamente en la pirámide de contactos incrementa a la vez sus propios contactos y la importancia de sus conocimientos.

Bibliografía

Soriano, Claudio L. 1989. *El Plan de marketing personal*. Biblioteca de manuales prácticos de marketing. Ediciones Díaz de Santos S.A.



TEMA 8:

MARCA PERSONAL

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Al finalizar la unidad, el alumno identificará y utilizará las técnicas para el manejo del marketing personal y la construcción de marca personal en el desarrollo de su carrera.

TEMARIO

- 8.1 Importancia y construcción de marca personal
- 8.2 Estrategias de marca personal

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Foro sobre video: “¿Qué es la marca personal?”
- Dinámicas, ejercicios y cuestionarios reflexivos
- Actividad: Autoevaluación

7. MARCA PERSONAL

8.1 Importancia y construcción de marca personal

Por **marca personal** se entiende “el conjunto de **atributos** fundamentales de una **persona**, todo aquello por lo que se le **reconoce** y de otras personas y que se representa por su nombre y por su aspecto”.

Cada persona, sea consciente de ello o no, es una marca desde que nace. Una marca representada por su nombre y apariencia visual, que tiene una serie de **características asociadas** como personalidad, intereses, amistades, familia, activos, capacidades, educación y profesión.

El nuevo mercado laboral, se caracteriza por la volatilidad, la inseguridad, la competitividad, etc. La clave para sobrevivir en él es apostar por la **diferenciación**. Concretamente, esta diferenciación radica en una propuesta profesional de **valor añadido**. Dan Schawbel, asegura que actualmente no es suficiente con ser bueno en el trabajo.

El profesional no puede conformarse siendo uno más sino que debe apuntar a ser imprescindible, el que más sabe, el experto, el primero, en definitiva, el mejor. Este cometido de **diferenciación en el mercado laboral** tiene un nombre: **personal branding**.

La única manera de lograr diferenciarse en un mundo cada vez más competitivo es manejando la carrera profesional como las grandes empresas manejan las marcas de sus productos (y la suya propia). Unas consideraciones iniciales al respecto de la terminología “personal branding” son:

- En lo que a “**personal**” se refiere, el adjetivo es restrictivo pues si bien es la persona el sujeto que se quiere diferenciar, lo realmente determinante para el mercado laboral es la valía **profesional**. Quizás sería más adecuado “*professional branding*” aunque no es clarificador del todo. A pesar de ello, vale la pena considerar que la persona es indisoluble de su faceta profesional, por lo que también debe ser tenida en cuenta.
- En lo que a “**branding**” se refiere, hay que apuntar que esta terminología tiene su origen en la acción de los ganaderos de marcar su ganado para poderlo diferenciar. Así pues, la diferencia radica en un ícono, en una imagen o una señal de identidad. En su aplicación para el mercado laboral, el alcance de la marca debería no limitarse a mejorar la imagen. El cometido va mucho más allá del aspecto externo, más aún, la diferenciación está realmente en el contenido. La marca debe trabajarse desde la **esencia del profesional** y no desde la consultoría externa.

El *personal branding* está presente en muchas disciplinas y actividades profesionales, como por ejemplo el deporte, en que los jugadores muestran botas personalizadas con sus nombres, dorsales o bien teniendo presencia activa en redes sociales. Otros profesionales han hecho de su manera de hablar o de su experiencia profesional un verdadero signo distintivo. Esta identificación del profesional como una marca abre las puertas de la aplicación de las técnicas del marketing al individuo con la finalidad de diferenciarse.

8.2 Estrategias de marca personal

Según el esquema de marketing mix creado en 1960 por E. Jerome McCarthy, hay cuatro conceptos que empiezan con la letra “P” sobre los que basar la estrategia de marketing. A continuación se explicará en qué puede suponer cada una de las “P” para la estrategia de **personal branding**.



Producto

Un famoso y polémico publicista que ejercía las funciones de jurado en un concurso de televisión de futuras estrellas de la canción, dijo en una ocasión a uno de los concursantes: “Tú no eres un buen producto”. Ése fue el veredicto que probablemente mejor encajaba en la mercadotecnia de la industria musical. Seguramente, lo más acertado hubiera sido considerar como producto (o servicio) los discos que pudiese vender o los conciertos a generar.

De igual modo, el **profesional como producto** debe caracterizarse por los **servicios** que es capaz de **proveer** en el **mercado laboral**. Unos servicios de los que emanarán los atributos intangibles del propio profesional como cualidades, conocimientos, actitudes, valores, habilidades. Es importante que el profesional pueda hacer una lista con las **características** que lo definen como profesional. Como decía el “filósofo del fútbol”, cada uno de nosotros tenemos nuestra “calidad”. A pesar de ello no es sencillo dar con ella, aunque la buena noticia es que, en principio, no conoces nada mejor que a ti mismo.

Respecto a la marca personal, y al profesional que representa, hay que hacer dos puntualizaciones. La primera es que no existen productos mejores o peores, sino productos que encajan mejor que otros. Piensa en el tipo de empleo que estás buscando, lo que necesita la empresa y qué candidato encaja objetivamente. Si crees que eres tú, adelante. Si crees que no, sigue buscando. Como decía la abuela, en otro contexto, “la que sea para ti, no te la quitará nadie”. La segunda es que la marca subyace a la voluntad de quererla tener o no. Todos somos una marca, pues ésta no es más que la percepción que generamos en los demás, en este caso, en el mercado laboral.

Por ejemplo algunas marcas comerciales, ¿qué es lo primero que se te pasa por la cabeza cuando oyes BMW o Coco Chanel? ¿Seguridad, elegancia, creatividad, autenticidad? Eso es precisamente la marca y, en este caso, de primera categoría, pues los atributos percibidos son de excelencia. Imagina por un momento que la pregunta fuese: ¿abogado?, ¿ingeniero?, ¿consultor? y la respuesta que viniese a la mente fuese tu nombre. Eso es marca personal. Otro

buen ejercicio, sería pedir este *feedback* a gente que nos conoce, en menor o mayor medida. ¿Qué impresión les causamos? ¿Qué tres atributos creen que nos identifican? Una vez los hayamos recogido, ¿están alineados con lo que somos y queremos transmitir?

Precio

¿Cuánto vale la marca, por ejemplo, Coca-Cola? Este valor es subjetivo, si bien empresarialmente se han arbitrado algunos métodos de valoración que aparecen recogidos en la normativa de la OCDE. Algunos de ellos son el coste histórico, que refleja el valor del activo intangible sobre la base de los gastos anteriores efectuados en relación con la marca, los costes de reposición, equivalentes al total de los gastos necesarios para construir una nueva marca con el mismo valor en un plazo determinado, o la valoración basada en la posición en el mercado, entre otros.

Entonces, como profesionales, ¿hemos pensado en los gastos, el dinero o el tiempo, que hemos invertido hasta hoy en formación, en estudio de idiomas, en experiencias profesionales? Luego, ¿los ingresos que se perciben por nuestra actividad profesional se corresponden con nuestro verdadero valor en el mercado? Ya reza el dicho que solo el necio confunde precio con valor.

El valor de la marca trasciende el precio cuantitativo, al ser este valor determinado por las asociaciones y emociones vinculadas al producto en cuestión. De ahí que nada sea caro o barato, sino percibido como tal. Para el caso que nos ocupa, el **precio** es la **cuantía percibida** en contraprestación a nuestros **servicios** en el **mercado laboral**.

Esta **remuneración** debería estar **correlacionada** directamente con nuestra **marca**: maestría en el desempeño, la confianza generada, la dedicación y el reconocimiento. Con este objetivo de ser valorado en el mercado, se hace determinante establecer una **estrategia de precio acorde** con nuestra marca profesional. Tan malo es ser percibido como caro como serlo como barato. Posicionarse en franjas de precio altas y no valerlo es pan para hoy y hambre para mañana, pero hacerlo en franjas bajas, cuando tu valor es alto, es hambre para siempre. Los precios, en un mercado de competencia perfecta, se transmiten al instante.

Así sin quererlo, ni tampoco saberlo, te puedes convertir, al igual que sucede en otros mercados, en una marca blanca. En caso de no querer apostar por este destino, el profesional deberá romper con la homogeneidad de sus servicios y evolucionarlos bajo una **propuesta diferencial de valor añadido**. En ese caso, lo exclusivo se podrá y deberá hacerse pagar. Es la apuesta que, por ejemplo, ha hecho Starbucks: ¿por qué estás dispuesto a pagar el doble por un café?

Plaza

Cualquier producto para ser vendido ha de llevarse al escaparate, ya sea de la tienda, del distribuidor u otro intermediario. Un lugar donde transiten los compradores potenciales del producto y que lo puedan ver a modo de recordatorio y llamamiento a su también potencial necesidad de adquirirlo. El profesional debería actuar del mismo modo ya que las oportunidades no llamarán a la puerta. En el caso de que lo hagan, tal y como están los tiempos, mejor no abrir, pues seguro que nos estafan.

Es el propio profesional quien debe encontrar qué lugares son óptimos para exponer su producto y/o marca profesional. Una exposición, que lejos del exhibicionismo, le permita hacerse presente en el mercado laboral como alternativa a los profesionales ya existentes.

Actualmente, fuera de los espacios físicos, muchos productos han encontrado una nueva **plaza de exposición y venta** en el **entorno virtual** (*e-commerce*). Y como concluye el estudio sobre el conocimiento y uso de las redes sociales en el país (en el 2012), las **redes sociales** son un “ecosistema idóneo” de generación de nuevas **oportunidades** para **emprendedores y profesionales** en general.

Promoción

La exposición del producto es algo necesario pero en ningún caso suficiente. Nadie sabrá de su existencia ni tampoco conocerá sus características y atributos sino somos capaces de **explicar** en qué consiste la **propuesta de valor**. El director de cine Billy Wilder dijo: “Eres tan bueno como lo mejor que hayas hecho en tu vida”. Pero serlo y no saberlo comunicar no genera absolutamente nada.

La máxima en el entorno actual es que si no saben que existes, tú, tu producto o tu marca profesional, no te van a contratar, a pesar de que seas el número uno. Solo si eres **visible**, podrás **rentabilizar tu marca**, pues el talento oculto no produce reputación. Parece que en el siglo XV, lo que hoy llamamos personal *branding*, el humanista Erasmo de Róterdam lo tradujo como “quien no se alaba, de ruin se muere”. Esta afirmación abre un más que interesante debate: ¿dónde está el límite de la autopromoción?

El jugador de fútbol Cristiano Ronaldo, hace pocos meses, quizás contestó a dicha pregunta cuando declaró: “Me tienen manía”, refiriéndose a otros jugadores, “y no sé si es por ser guapo, rico o buen futbolista”. La promoción debería estar siempre alineada al viejo proverbio árabe: “la humildad es el hielo con el que se teje el éxito”. Un cambio significativo que ha experimentado la labor de promoción es que cada vez más la publicidad ya no depende de la propia marca. Los anuncios publicitarios han perdido interés, pues se ha puesto de manifiesto que son evocaciones a mundos irreales y de cartón piedra. El intentar vender la moto ya no da resultado y cuenta de ello ha dado internet. En la plataforma virtual, son los propios usuarios y/o consumidores los que promocionan o denuestan productos y servicios.

Antes se decía que un cliente insatisfecho era un enemigo, hoy en día todavía lo es más, pues con un teclado y un ratón, la queja puede llegar a una masa crítica de millones y millones de receptores.

En lo que a marca personal se refiere, casos como los escándalos financieros del político Dominique Strauss-Kahn o los *affaires* amorosos del golfista Tiger Woods ejemplifican que los trapos sucios ya no se lavan en casa y que la reputación sube por la escalera, baja por el ascensor y se dilapida en internet. Así, si la **promoción** que pretendemos no está **alineada** con un **servicio de calidad, honesto, ético**, el efecto bumerán será devastador para nuestra marca profesional.

Packaging

El mercado laboral debe hacer un esfuerzo para reflexionar sobre lo que hay realmente detrás del embalaje de cualquier producto, o, en este caso, detrás del profesional que se precie.

El **packaging**, en la marca personal, es la **apariencia** ya sea física, competitiva, experiencial. Posiblemente un buen *packaging* asegura **relevancia** a corto plazo, incluso una “compra de impulso”, pero a largo plazo seguro que no da buenos resultados.

La marca personal es un activo inmaterial que incluye, pero no se limita, a la apariencia externa y la impresión que ésta causa. Aunque la apuesta de algunos sea el “más vale parecer que ser”, existen otras sabias propuestas que invalidan este axioma: “al que de ajeno se viste, en la calle se le desnuda”, “dime de qué presumes y te diré de qué careces”, “quien se alaba, se desalaba” o “el hábito no hace al monje”. A pesar de que también deberemos trabajar con ahínco en la promoción y en el *packaging*, que el árbol no nos impida ver el bosque, pues la relevancia es efímera cuando todo es fachada.

Consejos prácticos para mejorar tu imagen de marca personal

A modo de ilustración se han clasificado en seis ítems:

1. Presencia profesional y aspecto físico.
2. Comportamiento y comunicación no verbal.
3. Tus mensajes: las palabras que escribes o pronuncias.
4. Desarrollar *networking*.
5. Tu presencia en Internet.
6. Tu presencia en las redes sociales.

Una marca personal diferenciada necesita garantizar una gestión activa en el tiempo y justificar los esfuerzos de construcción de marca. El anhelo de crecimiento continuo, a menudo, conduce a la trampa de “café para todos”, que a su vez desemboca en el fin de la diferenciación. Para evitar ese peligroso camino pueden considerarse las siguientes guías:

- **Respetar la tradición.** Recordar siempre qué fue lo que llevó a la marca personal al lugar donde está. Los errores y aprendizaje del pasado pueden suponer los éxitos del futuro.
- **No unirse al coro.** Robert Lutz, ex presidente de Chrysler, escribió la frase más inteligente al respecto: “Cuando todos lo hagan, usted no lo haga”. Ser diferente exige dejar de lado los convencionalismos.
- **Mantenerse firme.** Una vez que se sepa qué distingue realmente a la marca personal, refleje esa diferencia en todas las cosas que emprenda: desde las acciones hasta la comunicación. La solvencia es cuestión de temperamento.
- **Cambiar a tiempo.** Algunas veces hay que hacerlo, obligado por las circunstancias. La flexibilidad en estas coyunturas es la mejor virtud.
- **No dormirse en los laureles.** El entorno cambia y evoluciona permanentemente. Por lo tanto, es muy probable que lo que hoy diferencia necesite de ajuste. Nada es permanente, excepto el cambio.

Bibliografía

Schawbel, Dan. 2009. *Me 2.0: construir una marca de gran alcance para lograr el éxito de carrera*. New York: Kaplan Publishing.



CIBERTEC

