

Publicacines

Número

10

DIRIGIENDO PERSONAS (Habilidades directivas)



CENTRE METALÚRGIC
UPMBALL

	Página
INTRODUCCIÓN	3
PRIMERA PARTE	4
1. Evolución de los recursos humanos	4
1.1 La función de personal	4
1.2 Las relaciones humanas	4
1.3 La dirección de recursos humanos	5
1.4 La dirección de personas	6
1.5 La gestión de personas como parte integrante de la estructura del management	7
1.6 Potenciando la función directiva	8
1.7 Valores	9
1.8 De la teoría a la práctica	11
SEGUNDA PARTE	12
2. Objetivos de la dirección de personas	12
2.1 Liderazgo	12
2.1.1 Tipología del liderazgo	13
2.1.2 Liderazgo en el trabajo	14
2.1.3 Autoritarismo o autoridad	15
2.2 La excelencia en la comunicación	17
2.2.1 Dominar el diálogo	18
2.3 Experto en gestión de conflictos	19
2.4 Creador de equipos	21
2.5 Dotes del buen negociador	23
2.5.1 Negociación distributiva	23
2.5.2 Negociación integradora	24
2.5.3 Estrategia en la negociación	25
2.6 Gestión por competencias	26
2.7 Experto en desarrollo profesional	27
2.8 Ser asertivos	28
2.9 Gestionar bien el tiempo	31
2.9.1 Aprender a decir "no"	34
2.9.2 Herramientas para la gestión del tiempo	36
2.10 Cómo afrontar los cambios	38
2.10.1 Actitudes nocivas y proactivas	40
EPÍLOGO	43
BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

Son las personas las que realmente dan vida a las empresas. Cuando se inicia un proyecto, lo que confiere fuerza y dinamismo es la voluntad de los fundadores. Posteriormente, y a medida que el negocio crece, cada nuevo colaborador irá aportando también su esfuerzo.

Cuanto más integradas se sientan las personas en un grupo, más dispuestas estarán a ofrecer su energía al conjunto. Lo que integra a las personas es la afinidad en el campo de los valores. Es la naturaleza de estos valores lo que estimula la colaboración y garantiza que cada individuo pueda actuar conforme a los intereses del grupo, no sólo guiada por los suyos personales.

De esta manera, los valores compartidos impulsan el desarrollo de las organizaciones en los períodos de prosperidad y sirven de apoyo en los momentos de incertidumbre e inestabilidad.

En este libro se expone la evolución de la gestión del personal, así como las habilidades que debe dominar todo responsable de esta área neurálgica en toda organización.





PRIMERA PARTE

1. EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La denominada “política de personal” surge en los años cincuenta del siglo pasado, paralelamente a la implantación de las teorías de Taylor sobre la racionalización y la organización científica del trabajo. Ha evolucionado hasta lo que hoy denominamos dirección de personas, una disciplina que se orienta hacia la persona como motor de cambio de la organización.

1.1 LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La segunda revolución industrial aportó nuevas características como: la robotización o mecanización, el asomo incipiente de la informática y el trabajo a destajo. El objetivo fundamental de la racionalización del trabajo es lograr el máximo rendimiento con el mínimo coste y en el menor tiempo posible, partiendo de la concepción de la persona como ser dependiente, carente de iniciativa con escasas aptitudes para el trabajo y con pocas aspiraciones y ambición, fiel a las propuestas de quien piensa y decide.

En esa época, la figura del jefe de personal y la de los mandos intermedios o encargados se circunscribe en una función vinculada a la administración de salarios y el control del trabajador (por medio de los llamados códigos de conducta) y del trabajo realizado (a través de sistemas basados en el control de tiempos).

1.2 LAS RELACIONES HUMANAS

Como respuesta a las limitaciones de la teoría mecanicista, fueron apareciendo otras que trataban de dar respuestas globales a la organización del trabajo. A la evolución de la función de personal contribuyen los estudios experimentales que trataban de determinar

la incidencia de ciertos factores físicos y ambientales sobre el rendimiento.

A fin de humanizar el puesto de trabajo, se investiga la implicación entre las relaciones interpersonales y el estilo de dirección, apareciendo modelos y técnicas de intervención que centran su enfoque en dos aspectos: la dirección por objetivos y la dinámica de grupos.

El departamento de personal adopta un papel más social, con una mayor preocupación por lograr un buen clima de trabajo, que favorezca las relaciones humanas y contribuya a potenciar la eficacia en la ejecución de las tareas.

Durante mucho tiempo, el departamento de personal estuvo ubicado a nivel funcional en segunda línea de mando en la organización, con poca incidencia en la toma de decisiones estratégicas. Esta función quedaba reservada al área de administración, situada a nivel más estratégico.

1.3 LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es a partir de los años ochenta cuando la función de personal comienza a aparecer con entidad propia en las posiciones estratégicas de la organización. Adquiere la denominación de dirección de recursos humanos y asume el reto de definir políticas para la dirección de personas alineadas con la estrategia del negocio.

Ahora es imprescindible que el director de recursos humanos participe en el comité de dirección, de manera que participe en el nivel estratégico de decisión.

El que la función de recursos humanos ocupe una posición en el nivel estratégico, supone una gran repercusión en la definición de su papel en la organización. Por ejemplo, la solución a un problema de baja calidad en el servicio al cliente podría pasar por incrementar la plantilla o formar a los profesionales de atención al cliente para





que realicen con más calidad su tarea. Pero si estas propuestas no se defienden desde una posición estratégica, resultará difícil competir con otros puestos considerados de mayor "importancia", como finanzas, ventas o producción.

A partir de los años ochenta del siglo XX, la dirección de recursos humanos asume el objetivo de lograr, desde una posición estratégica, eficiencia organizativa mediante la definición de políticas específicas de selección, formación y comunicación interna. El abanico de funciones se expande más allá de la aplicación de normativas y negociación de condiciones laborales.

1.4 LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

A inicios de los años 90 del pasado siglo, en las tres cuartas partes de las empresas europeas, el responsable de los recursos humanos formaba parte de los comités de dirección, llegando al 80% en las multinacionales. Este hecho significa, fundamentalmente, que la política de dirección de personas, a partir de finales de siglo, se comenzó a incorporar al ámbito estratégico de la empresa.

En otro tipo de empresas, de alcance doméstico o empresas familiares, la realidad es más dispar.

En general, se tiende a reubicar la dirección de personal en posiciones de alto mando, pero el ritmo de ese cambio es irregular, lo cual explica que convivan empresas muy vanguardistas en la dirección y desarrollo de personas, con empresas más tradicionales en las que esta función tiene una orientación más reactiva.

Fue a finales del siglo XX cuando el director de personal pasó a convertirse en actor principal a la hora de definir la estrategia empresarial, sin dejar de lado sus funciones más tradicionales: la gestión técnica, la gestión administrativa y la gestión de relaciones laborales, que también resultan necesarias para la vida de toda organización.

1.5 LA GESTIÓN DE PERSONAS COMO PARTE INTEGRANTE DE LA ESTRUCTURA DEL MANAGEMENT

En la gestión de personas es imprescindible la implicación de la alta dirección en las políticas de recursos humanos. Es especialmente necesaria a la hora de alinear su visión estratégica con todas y cada una de las personas que han de formar parte de la organización.

Como punto de partida, es importante plantearse la ubicación del departamento de Recursos Humanos o de Personas. No debe pensarse en la organización exclusivamente, sino en la cultura de la misma. Identificar la cultura organizacional es indispensable para el departamento de Recursos Humanos.

Las organizaciones nacen, crecen, se desarrollan, perviven, en ocasiones se fusionan y en el peor de los casos desaparecen. A lo largo de cada etapa, la cultura empresarial pasa por diferentes procesos. No se deben confundir las diferentes etapas de adaptación, de las que afectan a la empresa, por cambios experimentados en su cultura.

La identificación de la cultura de una organización puede ayudar a entender la filosofía de la dirección general. El perfil del fundador servirá de premisa en la identificación de la cultura organizacional que, con el transcurso del tiempo ha ido calando en la compañía.

Entre otros se pueden distinguir dos estilos de dirección:

El estilo histérico. Corresponde a un amante del riesgo, conquistador, exagerado, le gusta ser el centro de atención, imaginativo, creativo, comunicativo, intuitivo, brillante, flexible y seductor, que rematarían su audacia por las operaciones, el riesgo financiero y la diversificación de actividades.

El estilo obsesivo. Es el de una persona poco amante del riesgo, fiel a las normas y procedimientos, discreto, poco imaginativo, estructurado, perfeccionista, conservador y tradicional. Conduce





a una estrategia basada en la planificación, ahorro y liquidez, con fuertes controles en los procedimientos de trabajo, apuesta por la calidad y durabilidad del productor o servicio final que se oferta.

1.6 POTENCIANDO LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El papel de los directivos ha experimentado una gran evolución en los últimos años. Tradicionalmente, el acceso a los cargos directivos se producía automáticamente por promoción interna, en reconocimiento a la experiencia y tiempo de permanencia en la compañía, pero no como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, presuponiendo que los buenos conocedores del negocio resolvían los problemas con éxito, transmitiendo su experiencia y sirviendo de ejemplo y estímulo a los jóvenes que esperaban su promoción interna.

La experiencia ha ido demostrando que no siempre un buen vendedor puede ser el mejor jefe de ventas y que una promoción mal definida puede conducir a situaciones como la de perder un buen vendedor para lograr un mal jefe de equipo.

En la actualidad, las organizaciones tratan de aprovechar el conocimiento y la experiencia en una función, y además, buscan líderes capaces de comprometerse y vincular a los individuos en sus proyectos.

Por una parte, se pide al directivo la capacidad técnica derivada del conocimiento de la organización y del negocio y de otra, la capacidad de liderar personas y conducir las hacia la consecución de los objetivos comunes. Para desarrollar el papel de líder, la dirección de personas puede y debe aportar conocimientos y herramientas, entrenar habilidades y movilizar actitudes.

En la dirección y desarrollo de personas, los responsables de equipos deben ejercer con eficacia su función, proporcionando al área de recursos humanos la información necesaria para que ésta pueda dar respuesta con éxito a las necesidades concretas detectadas en cada equipo.

El jefe de equipo tiene cada día un papel más preponderante. En los últimos años, muchas organizaciones los han convertido en "coachers" internos, con el objetivo de aportar su experiencia a otros profesionales.

Esos responsables actúan como un canal de comunicación entre el individuo y al dirección de recursos humanos, asumiendo un compromiso en la toma de decisiones con las personas con las que se relaciona cada día.

1.7 VALORES

Por lo general, una empresa que desee dar un salto de calidad, se concentra en sus productos, servicios, estructuras, sistemas, procesos y tecnologías. Incluso muchas de ellas se limitan solo a eso. Las más modernas tratan de mejorar las relaciones con sus empleados, proveedores, clientes, usuarios y consumidores. Por último, las que se preocupan por la sociedad y el medio ambiente. Cada una de esas relaciones se basa en la práctica de ciertos valores, sin los cuales las mejoras no se producirán.

Para alcanzar al resultado deseado, es preciso disponer de gente cualificada y preparada para vencer retos, líderes que ofrezcan apoyo y sistemas internos y externos que funcionen. En definitiva, una estructura que le respalde.

La mayoría de organizaciones son conscientes de la necesidad de establecer una alianza entre los factores técnicos y las exigencias inherentes a la gestión. Sin embargo, las competencias administrativas y técnicas no siempre desarrollan los siguientes aspectos psicosociales:

- El ser humano y sus distintas funciones.
- La autogestión: saber administrarse a uno mismo.
- El fortalecimiento de actitudes personales.
- El desarrollo de los valores y de la voluntad.

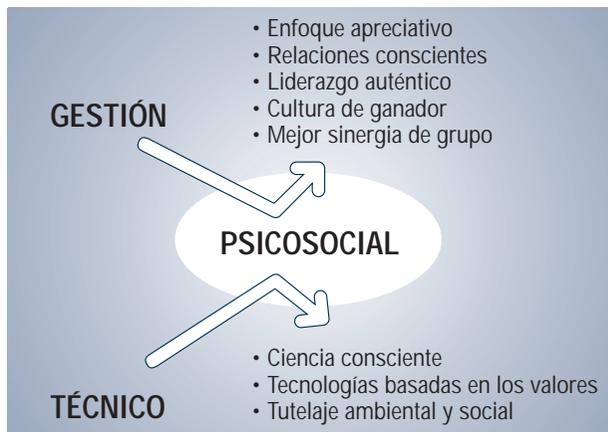




Generalmente, el vínculo psicosocial queda fuera de los modelos de gestión, tal como se representa en el siguiente cuadro:



Cuando el elemento psicosocial se inserta en el modelo, contribuye significativamente a la creación de organizaciones capaces sustituyendo la representación anterior por:



1.8 DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Los tres elementos que mueven el engranaje de las organizaciones son:

1. Las relaciones humanas.
2. Los procesos internos.
3. La sostenibilidad continua.

Si las relaciones profesionales se hacen inoperantes, tarde o temprano, la organización experimentará un deterioro del entorno laboral con pérdida de productividad. Ninguna empresa puede reflejar lo que sus componentes humanos no son.

De la misma forma, si los procesos administrativos y tecnológicos no se perfeccionan continuamente, se volverán costosos, máxime si se atiende a la rapidez que exige el mundo actual.

Esa presteza depende, en gran medida, de los seres humanos, quienes formulan y desencadenan los procesos. La puesta en práctica de los oportunos valores es la diferencia entre el fracaso y el éxito.

La sostenibilidad a medio y largo plazo precisa de una cultura que fomente la prosperidad. Es inútil disponer de excelentes procesos y personas si la organización no fomenta esos valores.

Dirigiendo personas





SEGUNDA PARTE

2. OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

El primer objetivo de la dirección de personas es coparticipar en la elaboración de las líneas estratégicas del negocio. Aunque los retos que se recogen en cada estrategia empresarial responden a la exigencia de los mercados, cada organización define la manera en que quiere afrontarlos.

Para lograr los objetivos definidos es necesario que las organizaciones cuenten con personas que conozcan las reglas del juego, qué se espera de ellos y qué pueden obtener con la consecución de esos resultados.

Es aquí donde juega especialmente la dirección de personas, ya que debe lograr la alineación de los objetivos de la organización con los del individuo, de una buena selección, una formación oportuna y adecuada, a través de su desarrollo personal y profesional y una eficiente estrategia de comunicación interna y planes de incentivación.

Las cualidades del director de personas no difieren de las del resto de altos directivos. Sin embargo, al tener que relacionarse con personas y en situaciones frecuentemente complicadas, deben concurrir en él unas especiales aptitudes y actitudes, conocidas como habilidades directivas.

2.1 LIDERAZGO

El vocablo "liderazgo" puede significar un grupo colectivo de líderes, o las características especiales alguien reconocido como tal. Otro uso de ese concepto es que el líder no debe dirigir sino ser una figura de respeto. Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra

"liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como es el caso de las corporaciones o productos que toma la primera posición en los mercados en que opera.

► 2.1.1 Tipología de liderazgo

Se pueden distinguir varios tipos de líderes. La clasificación más frecuente es:

Liderazgo tradicional	El que se hereda por costumbre o por pertenecer a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder durante generaciones.
Liderazgo legal	Aquel que obtiene el poder sobre una o varias personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigirlos.
Liderazgo formal	Preestablecido por la organización.
Liderazgo informal	El que emerge espontáneamente de un grupo.
Líder carismático	Tiene capacidad para generar entusiasmo. Es elegido líder por su manera de entusiasmar a sus seguidores.
Líder desarrollador	Tipo de liderazgo que promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la misma forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
Liderazgo autoritario	Es el único del grupo que toma todas las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Sus criterios de evaluación no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
Liderazgo democrático	Toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.
Liderazgo liberal "laissez faire"	El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.



Liderazgo transaccional	Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad que proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo.
Liderazgo transformacional o carismático	Se distingue por sus discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo; propuesta nuevas alternativas capaces de ilusionar y convencer a sus seguidores mediante medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y asumir riesgos personales.
Liderazgo formal	Representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada y, otra, el reconocimiento por parte de los miembros influyentes de la institución pero libremente, sin ánimo retributivo y carismáticamente. En los estudios sociológicos estas personas son claves para el trabajo de campo.



El líder es aquel que tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus seguidores.

► 2.1.2. Liderazgo en el trabajo

En los negocios la capacidad de dirección de sus ejecutivos se evalúan mediante dos características importantes: su aptitud y su actitud.

La primera se consigue a través del aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos. Por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing, pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables porque se carece de una buena actitud, es decir, un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas sobresalen la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que en realidad forman parte de la personalidad de cada persona. Saber si se es líder o no, o en su caso cómo desarrollar estas habilidades es un tema de amplio debate y estudio, pero es preciso descubrir si se tiene o no algo de líder y qué falta para lograrlo.

Cuando el liderazgo es formal el líder debe tener ciertas capacidades como habilidad para comunicar a todos los niveles, capacidad organizativa, y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

El liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente y, genéricamente se divide en:

- Liderazgo individual (ejemplo a seguir),
- Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto),
- Liderazgo institucional.

▶ 2.1.3. Autoritarismo o autoridad

Aún hay muchos jefes que no se dan cuenta de que la actitud del “mando y ordeno” es una limitación que demuestra muy poca inteligencia emocional. Las broncas sólo sirven para agravar la situación, no para enmendarla.

El autoritarismo contribuye a resquebrajar el ambiente laboral, creando una cultura empresarial basada en el miedo a recibir castigos, incrementando así la inseguridad y desmotivación de los trabajadores.

Los jefes que echan broncas no se dan cuenta de la repercusión de sus palabras y de sus actos sobre los demás y en última instancia sobre la organización. Cuanto más vociferan más ponen de manifiesto su carencia de liderazgo y su incapacidad de inspirar a sus colaboradores.

Otro rasgo curioso de estos jefes es que mientras pagan su mal humor con sus subordinados, sin reprimirse lo más mínimo, suelen ser muy falsos, obedientes y sumisos con sus superiores.

En el siguiente cuadro se expone las diferencias entre autoritarismo y autoridad:





AUTORITARISMO	AUTORIDAD
<p>Características del jefe autoritario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controla y supervisa en exceso a sus colaboradores. • Indiferente, se muestra hermético emocionalmente y no escucha. • Intolerante y muy rígido. • Impone su criterio, sin cotejar otros puntos de vista. • Suele estar de mal humor. • Ridiculiza el autoconocimiento mostrando muy poca inteligencia emocional. • No tiene sentido del humor. • Da órdenes y suele ser despectivo en el trato. • Cree que lo sabe todo y que siempre tiene la razón; nunca reconoce sus errores. • Es reactivo y negativo; echa broncas cuando algo no sale como esperaba. • Cree demasiado en la jerarquía vertical. 	<p>Características del jefe con autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da más libertad, delegando en sus colaboradores. • Se interesa por la vida de los demás, dedicando tiempo y espacio para escucharles. • Tolerante y muy flexible. • Pregunta e integra las ideas y sugerencias de los demás. • Suele estar de mal humor. • Se interesa por su autoconocimiento, desarrollando su inteligencia emocional. • Tiene sentido del humor. • Ejerce su rol de líder con naturalidad y asertividad. • Reconoce sus limitaciones, mostrándose abierto a aprender de los demás. • Es proactivo y positivo; ve los errores como algo necesario para aprender. • Trabaja a favor de la organización horizontal.

Fuente: Infova

Gracias al auge que abandera la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un nuevo liderazgo está emergiendo en muchas empresas. La gestión ética y humanista es una consecuencia de la responsabilidad asumida por sus directivos, que está tomando conciencia de que es la única forma de promover negocios innovadores, productivos y realmente sostenibles.

Ya no es época de dejar de dar órdenes sino de liderar. La verdadera autoridad no puede imponerse. Es un reconocimiento que se consigue al ganarse el respeto y confianza de los colaboradores con un trato más humano y cercano.

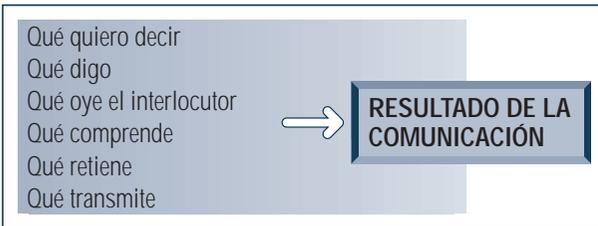


2.2 LA EXCELENCIA EN LA COMUNICACIÓN

Resulta imposible evitar la comunicación cuando los seres humanos conviven. Siempre hay un intercambio de información bien consciente o inconscientemente, verbal o no verbal, siempre hay emisores y receptores. Gran parte de los conflictos entre los seres humanos están relacionados con problemas de comunicación.

Cualquier comunicación puede estar sujeta a confusiones generadas por la complejidad de la mente humana. El impulso de decir algo puede comenzar bien, pero cuando las palabras pasan por los distintos filtros de los prejuicios, los miedos, las preferencias y las características de la personalidad, lo que se dice no representa necesariamente el impulso inicial.

El interlocutor también tiene sus propios filtros, por lo que muchas veces oye lo que quiere oír y comprende lo que quiere comprender. El poder de retención de la información y de las experiencias, varía de una persona a otra, según se expresa a continuación:



La comunicación no verbal es responsable de la impresión que se tiene de las personas que hablan. Lo que dicen, la forma de hablar y el lenguaje corporal (sobre todo la expresión facial) son formas eficaces de comunicación si saben aprovechar bien. Para mejorar esta habilidad hay que tener en cuenta aspectos como:

- Hasta qué punto el emisor entiende el mensaje que envía.
- Hasta donde el receptor comprende el lenguaje utilizado (jerga, términos técnicos, vocabulario...)



- Método de comunicación: estilo y lenguaje corporal. Hablar en voz baja, evitar el uso de gestos. Emplear frases complejas no favorece la captación del sentido del mensaje.
- El emisor debe utilizar un tono de voz o forma de hablar que dé credibilidad necesaria a lo que desea transmitir.
- Momento y situaciones inadecuados. Hablar a deshoras o en el lugar equivocado impide la recepción correcta del mensaje.
- Habilidad y actitud del receptor: debe esforzarse por comprender las limitaciones y el estado de ánimo de los interlocutores.
- Factores organizativos: la naturaleza del proyecto es, con frecuencia, tan compleja que el uso de un tono desafiante en la comunicación se hace inviable.
- Percepciones y prejuicios: la actitud de etiquetar a las personas y las situaciones crea un bloqueo de la percepción que no permite un buen flujo de la comunicación.

► 2.2.1 Dominar el diálogo

Dialogar no significa discutir ni debatir. La finalidad de estas dos formas de conversación es marcar metas, elaborar acuerdos, resolver problemas o hacer prevalecer opiniones propias, mientras que el diálogo sirve para descubrir las posibilidades de futuro.

Un buen comunicador debe fomentar tres tipos de reuniones:

- Reuniones con un orden del día preestablecido y decisiones objetivas que deben tomarse con rapidez.
- Reuniones con un orden del día libre en las que se practique el diálogo, de forma que todos los participantes puedan dejar de lado sus armas verbales y sus ideas fijas y estar abiertos al análisis de soluciones y posibilidades.
- Reuniones resultantes de una mezcla de las dos modalidades anteriores.

En todo diálogo, escuchar es por lo menos tan importante como hablar.

Lista de normas que comprende los aspectos más modernos de esta práctica:

- a) Supresión de suposiciones, juicios e impulsos. Estas concesiones son la esencia del diálogo.
- b) Todos los participantes deben considerarse compañeros.

El diálogo es, básicamente, una conversación entre iguales. Cualquier autoridad controladora, por muy cuidadosa y sensible que sea, tenderá a impedir, o prohibir, el libre flujo de pensamientos y sentimientos.

La jerarquía no tiene cabida en un diálogo verdadero y sincero

2.3 EXPERTO EN GESTIÓN DE CONFLICTOS

Conforme las organizaciones se adentran en el futuro deben enfrentarse a desafíos como por ejemplo, incrementar su participación en el mercado, mejorar sus servicios, desarrollar el compromiso de un proyecto compartido y el estímulo de los individuos y equipos integrantes de las mismas.

Un conflicto es el subproducto del crecimiento de los cambios o de las innovaciones y, como sucede en todo entorno cambiante, son prácticamente inevitables. Con frecuencia, los conflictos y los cambios van de la mano, por lo cual es necesario comprender y procesar eficazmente los conflictos de la vida real.

A pesar de los inconvenientes que producen los conflictos, si se procede correctamente puede favorecer la comunicación, garantizar los resultados deseados y mejorar la moral y la productividad.





Los conflictos pueden adquirir muchas formas. Desde pequeñas confrontaciones a fuertes enfrentamientos. No importa la que adopte, se debe aprender a resolverlos, incluso evitarlos. La clave para proceder ante los conflictos consiste en tener el coraje suficiente para arriesgarse y poner en práctica las técnicas que faciliten el control de su medio laboral. Las claves para detectar los conflictos son:

Ser visionario	Procurando visualizar aquellas acciones propias o ajenas que puedan causar conflictos, con preguntas que comiencen por "quién", "cuándo", "dónde" y "por qué", con objeto de detectar conflictos potenciales y reales.
Proporcionar retroalimentación	La cantidad, precisión y oportunidad de la información a un tercero ayudará a comprender el punto de vista de esa persona. Compartir los pensamientos y los sentimientos de un modo no amenazante anima a los demás a expresarse.
Obtener retroalimentación	Tomarse el tiempo necesario para averiguar lo que piensan y sienten las personas involucradas en el conflicto. No debe esperarse al último momento para descubrir si hay o se acercan problemas. Ampliar información con preguntas como ¿y eso por qué? ¿a qué te refieres? o, ¿me puedes contar algo más?
Revisar regularmente el nivel de rendimiento	Cuando supervisores y empleados se comunican abiertamente acerca de cómo (o porque) están trabajando juntos, se reduce el potencial de conflictos serios y establecen unas relaciones de trabajo más fuertes.

Cuando se resuelven conflictos existen muchos conocimientos y factores que pueden originar ciertos resultados. A tal efecto, las siguientes habilidades resultarán de gran utilidad:

INTELLECTUALES. Analíticas, de aprendizaje, flexibilidad, conceptualización, organización y objetividad.

EMOCIONALES. Honestidad, ambición, disciplina, iniciativa, firmeza, entusiasmo y constancia.

INTERPERSONALES. Persuasión, sensibilidad, capacidad para escuchar, comunicación y gregarismo.

DE DIRECCIÓN. Para orientar, motivar, delegar y seleccionar personas competentes.

2.4 CREADOR DE EQUIPOS

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes consiste en la creación de equipos de trabajo de alto rendimiento. La creación de equipos de alto rendimiento no es un tema mítico. Sin embargo, no resulta tarea fácil. Para formar un equipo de alto rendimiento debe crearse previamente un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, claro entendimiento y conocimiento del objetivo a conseguir y la participación de cada miembro en el proceso, tratando de aprovechar al máximo sus sinergias.

En una era del conocimiento y de grandes y rápidos cambios, las organizaciones deben desarrollar sistemas de liderazgo, a través de los cuales sus equipos de alto rendimiento puedan potenciar sus principales competencias. La alineación estratégica de sus diferentes áreas debería ser un proceso continuo, en el que los componentes de estos equipos participen activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de estrategias, procurando mantenerse en óptimos niveles de ejecución. Las compañías que consiguen crear esos mecanismos logran una alta ventaja competitiva.

Asimismo, es importante entender que en una época tan competitiva como la actual es indispensable la formación de líderes que establezcan y desarrollen equipos de alto rendimiento. Algunos de los principales elementos identificados de los equipos eficientes son:

- Disponen de miembros interdependientes.
- Procuran que sus miembros trabajen más eficientemente juntos que individualmente.
- Generan un magnetismo propio.
- Tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.
- Existe un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Además de esas condiciones sociales y grupales, existen otros siete comportamientos que favorecen la construcción de un equipo:



Dirigiendo personas



22

Demostrar integridad	Implica hacer lo que se predica, ser congruente con los valores pregonados. La integridad es indispensable para que los miembros del equipo perciban que no existe doble intención.
Ser claro y consistente	Se debe transmitir certidumbre sobre qué es lo que se espera, sin dogmatismos.
Crear energía positiva	Es importante mantener el equipo optimista, evitando críticas o impugnaciones.
Usar empatía y reciprocidad	Los miembros del equipo tienen tendencia a estar más de acuerdo con el líder si reciben reciprocidad y comprensión a cambio.
Gestionar acuerdos y desacuerdos	Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utilizan argumentos unilaterales.
Motivar y aconsejar	Ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la consecución de resultados.
Compartir información	Compartiendo la información se conocerán las expectativas de los miembros del equipo.

Una vez los equipos confían en el líder, éste estará en condiciones de articular una visión motivadora. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir; sin embargo, la visión es algo diferente, ayuda a iluminar los valores centrales y los principios que guiarán el futuro.

Aproximarse es un comienzo; trabajar juntos, un éxito; crear un equipo es triunfar. Pero lo fundamental está en saber cómo crear un buen equipo". (Henri Ford)

2.5 DOTES DEL BUEN NEGOCIADOR

Estamos constantemente negociando, en todo lugar, momento y a cualquier nivel incluso en el ámbito social y familiar. La negociación es un componente clave en nuestra vida cotidiana, por lo que tener capacidad para negociar con éxito es una habilidad cada vez más valorada.

El éxito en las negociaciones no es una coincidencia, sino el resultado de una planificación cuidadosa y disponer de aptitudes especiales. Algunas son innatas y otras se aprenden con el tiempo.

La negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas.

El ciclo vital de la negociación presenta las siguientes fases:

▶ 2.5.1 Negociación distributiva

En sentido amplio, negociar podría ser sinónimo de distribuir. Por ejemplo, cuando se está negociando el precio de un producto, una de las partes ganará lo que pierda de la otra. En la teoría del acuerdo, tal objetivo se llama juego de suma cero, dado que las ganancias y pérdidas siempre se compensan. Por tanto, habrá ganadores y perdedores, aunque las dos partes acaben satisfechas.

Si se pretende llegar a un buen resultado los intereses no pueden ser incompatibles, deben converger en algún aspecto. El espacio o lugar que propicie el entendimiento se denomina zona de posible acuerdo. La mayor porción será para quien, al final, logre más de la mitad del área del posible acuerdo. Un buen negociador intentará en primer lugar delimitar dicha zona con la mayor exactitud posible. Hasta disponer de esa información no podrá conseguir una imagen nítida de la situación.

En la negociación, el negociador debe establecer su posición mínima, por encima y por debajo de la cual no aceptará trato alguno.





También es necesario, aunque mucho más complicado, conocer la posición mínima del adversario. ¿Cómo conseguirlo? Evidentemente, nunca por la parte contraria. Debe recurrirse documentándose buscando información de posibles fuentes posibles como publicaciones del sector, experiencias de casos conocidos, publicaciones oficiales, etc.

► 2.5.2 Negociación integradora

A diferencia de la negociación distributiva, en la integradora no hay ni vencedores ni vencidos.

El condicionante capital para una solución integradora está en la existencia de varias cuestiones que puedan negociarse. En el caso de la compra de un automóvil deben incorporarse más elementos al juego mediante el intercambio de concesiones en materia de precios. El vendedor no baja el precio pero ofrece hacerse cargo de las revisiones durante dos años. El comprador puede pedir algún accesorio adicional.

Si existen suficientes ofertas sobre la mesa es posible que se construya un paquete aceptable para las dos partes. Para ello se debe averiguar la combinación óptima de las posibles concesiones. Esta es la fase clave en toda negociación integradora; las partes deben crear nuevos valores a través del mutuo proceso de dar y recibir.

La negociación integradora amplía el margen de maniobra de negociación distributiva mediante la inclusión de otros aspectos, permitiendo conseguir así, más beneficios a través del intercambio. El objetivo de ambas partes reside en obtener la mayor ganancia posible intentando al mismo tiempo reducir las pérdidas de la otra parte, intercambiando concesiones y creando nuevos valores. En definitiva, se trata de elegir la mejor solución de entre varias alternativas.

Dos consideraciones importantes que debe tener en cuenta en la negociación integradora son:

► 2.5.3 Estrategia en la negociación

Estrategia es la línea maestra superior que pone de manifiesto los deseos y necesidades de la dirección hacia la consecución de los objetivos. En la estrategia, las alternativas son bastantes reducidas.

A continuación se exponen varios estilos de proceder:

La presión	Ejercer presión para obtener la máxima ventaja puede ser eficaz pero no es una acción cooperativa. Es la estrategia más adecuada para demostrar una fortaleza e imponer los objetivos propios.
La cooperación	Buscar una solución conjunta que contemple los intereses de ambas partes. Esta estrategia crea un clima de confianza mutua y se destaca por su amplia visión. No ofrece desventajas reales y presupone la disposición de ambas partes a la cooperación.
El término medio	Cuando se logra el término medio se renuncia a todo, pero tampoco se consigue lo propuesto. Cuando ninguna de las dos partes está dispuesta a hacer más concesiones es la única opción y, con frecuencia, la mejor.
La elusión (Efecto de eludir)	En lugar de insistir en sus demandas y el negociador se retira del conflicto evitando un acuerdo que no satisface sus propósitos. La estrategia de la elusión puede utilizarse para evitar un tema delicado o para aplazar una situación que amenaza con adquirir matices no deseados. Una posición esquivada es extremadamente versátil y, por consiguiente, poderosa, ya que esquivar los conflictos con demasiada frecuencia reduce las expectativas de conseguir resultados en el futuro.
La cesión	Es el polo opuesto a presionar. El negociador renuncia a la mayor parte de sus objetivos y sacrifica sus propios intereses para satisfacer al oponente. Capitular es una estrategia efectiva cuando se trate de desactivar un conflicto efervescente, aunque puede ser signo de debilidad.
Calidad de las relaciones personales	Cuando hay afinidad con el oponente, se es más colaborador. Contrariamente, cuando existe una enemistad la colaboración será difícil. A la hora de decidir qué posición adoptar ante una situación concreta no existe una respuesta única o definitiva. En primer lugar, nuestra disposición personal ejercerá una influencia importante en la elección de la estrategia.





2.6 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de la gestión por competencias. Considera las capacidades que posee el trabajador como una herramienta que debe desarrollarse continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas, ya que las personas se consideran ejes centrales para avanzar. Sin embargo presentan diferencias de énfasis y enfoques importantes que señalar; sea por su forma de concebir el cambio, por los objetivos y por consiguiente en los resultados que se espera obtener mediante su aplicación.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles específicos para cada puesto de trabajo de una organización, para lo cual, las competencias consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo en otras organizaciones. La aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que hayan demostrado estar en posesión de las competencias requeridas, identificando las características que poseen, y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

Las competencias pueden dividirse en dos tipos:

Competencias técnica

- Conocimientos profesionales y aptitudes para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas de antemano.
- Ligadas a un proceso, describen la aportación y nivel de responsabilidad en el ejercicio de una profesión. Al estar asociadas a un proceso, una vez desarrolladas el nivel de aportación es más estable en el tiempo.
- Algunos ejemplos son: planificación estratégica del producto, gestión de la tesorería o atención telefónica de clientes.

Competencias clave

- Las capacidades mentales, sociales y las actitudes, ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones en los procesos de la empresa.
- Reflejan los factores de éxito diferenciales.
- También se denominan competencias de conducta dado que, están fundamentalmente asociadas a habilidades y actitudes asociadas a la ejecución de la competencia.

El mejor método de definir las competencias de una profesión consiste en dar participación a los trabajadores que formarán parte de dicha profesión, así como a sus responsables directos.

Dirigiendo personas

2.7 EXPERTO EN DESARROLLO PROFESIONAL

Contar con personas que posean las características adecuadas para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas se ha convertido en una necesidad de los Recursos Humanos. Este criterio se basa en capacidades utilizadas transversalmente, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias en un puesto de trabajo, también son adecuadas para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, haciéndose dinámicas y maleables, a fin de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. El modelo de competencias, surge como una alternativa que facilita una gestión de recursos humanos bajo un prisma integral, mediante objetivos comunes.

La finalidad del sistema de desarrollo profesional es lograr la adaptación permanente de las competencias de las personas a las necesidades de la organización. Para que sea posible se deben identificar las necesidades, establecer objetivos específicos, desarrollar acciones formativas y revisar permanentemente el perfil definido para cada puesto de trabajo a fin de disponga en cada momento de las competencias que precisa la organización.





Las competencias están formadas por los conocimientos, habilidades y actitudes e involucran a tres componentes fundamentales:

Saber	Los conocimientos se desarrollan a través de programas de formación y adiestramiento en los puestos de trabajo.
Saber hacer	Las habilidades se adquieren mediante la práctica y la experiencia.
Querer	Es la parte más complicada a desarrollar dentro de las competencias aunque pueden lograrse resultados significativos si se enfocan apropiadamente. Una deficiente actitud puede deberse a: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento. a) repercusión de sus actuaciones, b) rotación temporal en las áreas de la organización. - Falta de motivación. La organización y los responsables directos de la persona desmotivada deben crear las condiciones que faciliten la motivación de las personas de su equipo. - Rasgos de personalidad. Todas las personas tienen conductas negativas y persistentes que resultan difíciles de cambiar.

2.8 SER ASERTIVO

La asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad.

Es una actitud intermedia entre una actitud pasiva o inhibida y otra actitud agresiva frente a otras personas, que además de reflejarse en el lenguaje hablado se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial, y en la voz. Una persona asertiva suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, se encuentra segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que les atacan verbalmente.

La asertividad impide ser manipulados por los demás en cualquier aspecto y es un factor decisivo en la conservación y el aumento de nuestra autoestima, además de valorar y respetar a los demás recíprocamente.

Técnicas verbales asertivas Son el conjunto de formas de aplicar verbalmente esta estrategia. Su elección dependerá de la situación a la que nos enfrentemos, así como de nuestras intenciones y la de nuestros interlocutores.

¿Qué es la comunicación asertiva?

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Plantea también, que la asertividad es necesaria y conveniente a causa de los beneficios que genera, entre los que destaca los siguientes:

Pasividad o no-asertividad

Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

Agresividad

Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertividad

Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.





Asertividad positiva

Esta forma de conducta asertiva consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. La asertividad positiva supone que uno se mantiene atento a lo bueno y valioso que hay en los demás y, habiéndose dado cuenta de ello, la persona asertiva está dispuesta a reconocer generosamente eso bueno y valioso y a comunicarlo de manera verbal o no-verbal.

La aserción negativa

La aserción negativa se utiliza a la hora de afrontar una crítica cuando somos conscientes de que la persona que nos critica tiene razón. Consiste en expresar nuestro acuerdo con la crítica recibida haciendo ver la propia voluntad de corregir y demostrando así que no hay que darle a nuestra acción más importancia de la debida. Con ello reducimos la agresividad de nuestros críticos y fortalecemos nuestra autoestima, aceptando nuestras cualidades negativas.

Asertividad empática

La asertividad empática permite entender, comprender y actuar con base a las necesidades del interlocutor, consiguiendo a la vez que seamos entendidos y comprendidos.

Asertividad progresiva

Si el otro no responde satisfactoriamente a la asertividad empática y continúa violando nuestros derechos, uno insiste con mayor firmeza y sin agresividad. Además, es posible utilizar esta técnica asertiva para situar tus preferencias en un entorno proclive a ser aceptado.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo-agresivo. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

La asertividad se relaciona con la capacidad de mejorar las habilidades en el trato con los demás; implica una comunicación más eficaz, un control del estrés a través de un buen manejo de otras personas, en situaciones complejas. Se refiere también a las elecciones; ser capaz de expresar necesidades, opiniones y sentimientos en la seguridad de que no será dominado o utilizado contra la propia voluntad. Se trata de un método para hacer valer los derechos propios; para algunos, es una forma de no dejarse pisar por los demás.

La adaptación al medio juega un papel muy importante en la forma de actuar como adultos. También los prejuicios acerca de los roles resultan muy importantes en todo el proceso, destacando que, constantemente, estamos cambiando y desarrollándonos.

La asertividad significa una comunicación óptima que supone utilizar las palabras más adecuadas en cada situación. El tono de voz, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal forman parte del mensaje que perciben las otras personas.



2.9 GESTIONAR BIEN EL TIEMPO

El tiempo no había tenido antes el valor que tiene hoy, ya que nunca se había dispuesto de “tan poco”, es importante dominarlo antes que él nos domine. Además, los beneficios que produce el dominio del tiempo son inmensos e inmediatos, ya que ayudan a reducir el estrés y la frustración y aumenta la confianza y el éxito.

Las nuevas tecnologías han hecho posible la transmisión de una mayor cantidad de datos, generalmente complejos y precisos que ayuden al trabajo, por lo que se puede ser más productivo que cualquier generación anterior. Para conseguirlo es preciso hacer frente a los retos que todo cambio genera.



Sin embargo, estas nuevas formas de hacer las cosas devoran el tiempo, por lo que la gestión del mismo se ha convertido en factor clave, dado que la productividad es directamente proporcional a la capacidad de aprovechar el tiempo.

La mayoría de la gente tiene un sentido poco definido de cómo invierte su tiempo. Si hiciera un inventario de cuánto y cómo invierte su tiempo en actividades varias el resultado revelaría más de una sorpresa. Un ejercicio útil consiste en llevar consigo un cuaderno durante algunos días, anotando en él las actividades y el tiempo dedicado a cada una. Las conclusiones de ese ejercicio, ayudarán a identificar las áreas que más se podrían beneficiar de un cambio.

Algunas creencias se han repetido con tanta frecuencia que pueden parecer verdaderas cuando en realidad no lo son. En la gestión del tiempo existen mitos aparentemente inquebrantables. Los cuatro mitos principales son los siguientes:

La gestión del tiempo es una etiqueta de conducta obsesiva

Se define la obsesión como la preocupación excesiva por algo. Cuando una obsesión origina actos, a menudo extravagantes, denominados compulsión. Las acciones compulsivas suelen anclarse en el tiempo y aunque algunas son inocuas, otras tienen efectos perjudiciales.

Una conducta obsesivo-compulsiva relativa al tiempo puede vencerse mediante las acciones siguientes:

- Ser conscientes de esa conducta.
- Reconocer que produce más angustia que resultados.
- Comprobar que no pasa nada si se abandona.
- Repetir un nuevo patrón hasta que se convierta en neutral y relajante.
- Cada persona tiene un grado distinto de vulnerabilidad hacia la obsesión.

Algunos estudios demuestran que la gente menos vulnerable presenta las siguientes características:

- Tienen muchos amigos.
- Hacen ejercicio regularmente.
- Comen de forma regular.
- No ocultan sus sentimientos.
- Duermen bien.
- Están satisfechos con lo que ganan.
- No fuman.

La gestión del tiempo destruye la espontaneidad y la alegría

Las personas que no saben gestionar su tiempo se pierden lo bueno de la vida debido a su desorganización. La gente que tiene un control firme de su tiempo es capaz de darse cuenta de que la alegría procede de los momentos espontáneos.

Lo mismo sucede con el trabajo, deben fijarse objetivos que motiven. Un directivo que disfruta de su trabajo será un acicate para que sus subordinados se sientan satisfechos.

Una buena gestión del tiempo incluye encontrar tiempo para lograr los objetivos, dado que la productividad aumenta cuando la gente disfruta con su trabajo.

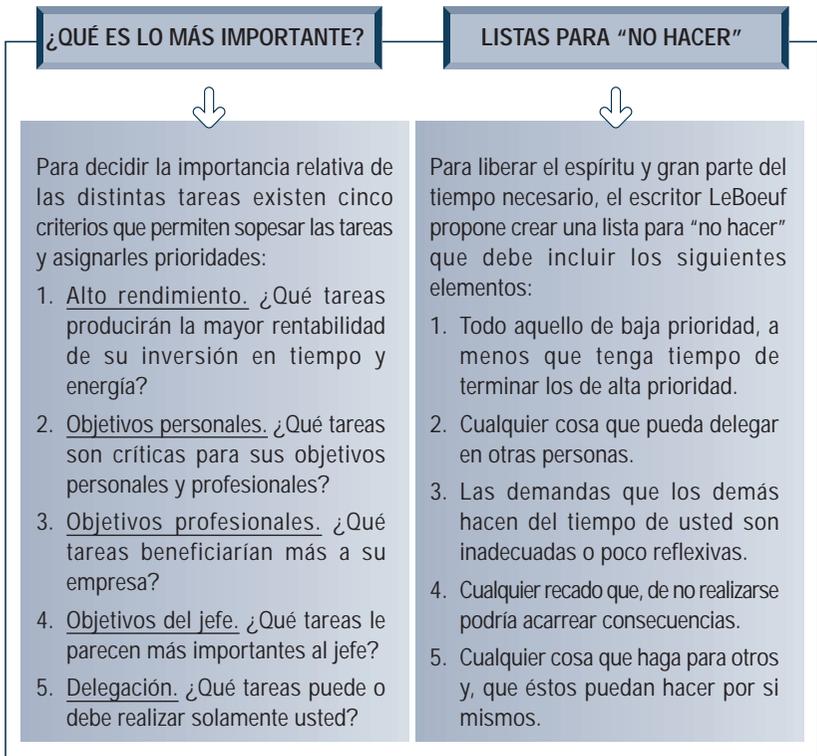
Aunque yo me organice, ¿mi empresa se organizará?

Es fácil ser crítico con la empresa y pensar que no es posible controlar su entorno laboral. A veces, las personas temen fracasar o sienten que aceptar más responsabilidades empeorará su situación, que ya considera sobrecargada. Las investigaciones han demostrado que, con independencia de la posición que se ocupe en el organigrama de la empresa, cuanto más control sobre como realiza sus obligaciones y asume sus responsabilidades, más satisfactorio resulta el trabajo. Ante estos casos, lo positivo es buscar la manera de lograr el control del entorno. Por ejemplo, si tiene problemas con las interrupciones constantes que se producen a lo largo del día, pida permiso para trabajar en horario más flexible o a distancia.

Un estilo sirve para todo

Bien es cierto que existen estrategias que se pueden aplicar a todas las personas (establecer prioridades o delegar); sin embargo, muchas situaciones requieren un ángulo personalizado para adaptarlo al estilo de cada individuo.





► 2.9.1 Aprender a decir “NO”

Los expertos en telemarketing saben lo difícil que resulta decir “no” y se aprovechan de la gente educada para justificar sus intervenciones. Esto también sucede a nivel personal. Si, con independencia de la cortesía se aceptan todas las peticiones, se acaba siendo víctima del estrés.

En el terreno profesional existen dos preguntas vitales a plantearnos antes de decir “sí”:

- 1: ¿Qué significa este compromiso? Antes de aceptar algo debe anticiparse a las responsabilidades que puede derivar de ello.

- 2: De aceptar este compromiso ¿podría considerarse un buen empleo de su tiempo, teniendo en cuenta su planificación?

Los psicólogos han identificado un procedimiento de cuatro fases que hace efectivo decir "no":

1. Dar una razón sólida.
2. Ser diplomático. El tacto es esencial a la hora de decir "no".
3. Sugerir un intercambio. Si acepta es que está dispuesto a contribuir, demostrará su buena voluntad.
4. Meditar, aunque sin retrasar una decisión.

Otra situación para ser más eficaces son las reuniones y los comités. Para aumentar la productividad en las reuniones se debe:

1. Crear un orden del día por escrito.
2. Asignar a la reunión una hora de inicio y cierre.
3. Definir el o los objetivos.
4. Ser razonable en cuanto al número de asuntos a tratar.
5. Convocar solo a las personas indispensables.
6. Evitar convocarla por el solo hecho de tratarse de una costumbre.
7. Soslayar que un grupo de personas trabajen en algo que una sola podría hacer fácilmente.
8. Crear un entorno que favorezca la productividad.
9. Establecer una bandeja de ideas.
10. Levantar acta de los acuerdos, asignaciones y decisiones al cierre de la reunión y una lista de lo que hay que hacer para llevar a cabo lo acordado.





► 2.9.2 Herramientas para la gestión del tiempo

En las décadas recientes han aparecido un amplio espectro de herramientas que permiten gestionar mejor el tiempo como, por ejemplo, el correo electrónico, los teléfonos móviles y otros. A la hora de elegir algo que ahorre tiempo, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Necesito todas esas prestaciones?
- ¿Es fácil su uso?
- ¿Es fiable?
- ¿Se quedarán pronto obsoletos?

Al considerar esas preguntas con atención, se podrá evaluar la utilidad del dispositivo idóneo para establecer un estilo propio de la gestión del tiempo. A continuación se exponen algunas de las herramientas más útiles para la gestión del tiempo:

Ordenadores personales

Son esenciales para la empresa. Para asignarla a alguien en particular se debe:

Utilizar un programa de comprensión de archivos.

Disponer de un software actualizado, monitor e impresora de calidad.

Borrar los archivos que no se utilicen. Hacer copias de seguridad de lo más importante.

Aprender lo fundamental de los programas que se utilicen sin enredarse en funciones que no se utilicen.

Los asistentes personales digitales (pda)

Ordenadores de mano a los que se les augura un gran futuro. Algunas ventajas de las agendas electrónicas sobre las de papel son:

- tamaño compacto.
- capacidad de programación de citas y acontecimientos con alarmas para avisar de los mismos.
- capacidad de gestión de base de datos y libreta de direcciones.
- capacidad de búsqueda.

Agendas de papel

En claro declive, utilizado por personas que la han utilizado toda su vida y se sienten cómodos con ella.



<p>Correo electrónico</p>	<p>Solución inmediata para la comunicación, pero con el inconveniente de tener que soportar miles de mensajes.</p> <p>Para conseguir un equilibrio entre las ventajas e inconvenientes del correo electrónico.</p> <ol style="list-style-type: none"> evitar su uso en situaciones que precisen una entrevista. ser breve. La línea del asunto debe ser clara y llamar la atención. proteger la bandeja de entrada. imprimir solo la información importante. responder las preguntas insertando la respuesta en el cuerpo del mensaje. comprobar la ortografía y gramática de los mensajes de salida. utilizar el correo con personas que hablen mucho tiempo por teléfono. declarar un día a la semana libre de correo electrónico.
<p>Archivos para el trabajo</p>	<p>Sistema de archivos que permite almacenar los documentos con eficacia y encontrarlos en cualquier momento. Existen diversos sistemas; lo más importante es que el elegido se adapte a un propósito en particular.</p>
<p>El entorno</p>	<p>Un entorno eficaz de trabajo hará mucho más productivo. Sin embargo, pocos entornos pueden parecer más inflexibles y lejos de control que el lugar en el que trabajamos. Un entorno de trabajo eficiente y cómodo debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - silla o sillón ergonómico. - iluminación suficiente. - capacidad de acceso a los asuntos en curso sin tener que ir muy lejos. - colores relajantes y temperatura agradable y constante.



2.10 CÓMO AFRONTAR LOS CAMBIOS

La capacidad para afrontar con éxito los cambios tiene muchas ventajas:

- Más control natural sobre las situaciones y emociones.
- Menos confusión.
- Desarrollo de la flexibilidad y la adaptabilidad.
- Favorece el aprendizaje de las lecciones surgidas a partir de la resistencia ante los cambios.
- Abandono de ideas y métodos antiguos que no dan resultado.
- Cambios que generan confianza en el futuro.
- Oportunidad para despertar o potenciar energía creativa.
- Posibilidad de hacer una reevaluación actualizada.
- Oportunidad de potenciar el compañerismo. Quienes se adaptan con mayor facilidad, ayudan a los más reticentes.
- Oportunidad para abandonar la zona de comodidad y evolucionar hacia las exigencias futuras.

Todas las personas están sujetas a las presiones causadas por los cambios que se producen a su alrededor. Cada presión implica ciertas relaciones y cada relación acarrea ciertas responsabilidades. Asimismo, cada una de estas responsabilidades determina una rutina, (diaria, semanal, mensual o anual). La manera usual que se tenga de abordar las rutinas afectará a las funciones. La forma adecuada de reaccionar ante las presiones es el desarrollo de los valores.

Todo cambio se caracteriza por tener dos fases: la anterior y la posterior. Si se seleccionan algunos de los cambios típicos se entenderá qué es preciso para pasar más fácilmente de un estado a otro. En el cuadro siguiente se pueden observar los valores necesarios para pasar de una fase de cambio a otra:

FASES DE CAMBIO Y VALORES NECESARIOS

De (anterior)	→ A (posterior)	→ Valores necesarios
<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento ambiguo e incompleto de los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque sistemático de las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Profundidad, valentía, visión
<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones individualistas y caprichosas 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema disciplinado y participativo 	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión, confianza y respeto.
<ul style="list-style-type: none"> Especialización excesiva 	<ul style="list-style-type: none"> Polivalencia 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura, confianza en uno mismo, disciplina.
<ul style="list-style-type: none"> Estructura piramidal 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación, motivación, flexibilidad
<ul style="list-style-type: none"> Lógica radical 	<ul style="list-style-type: none"> Esto y aquello 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura, humildad
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo depredador 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto, ética. racionalidad

Dirigiendo personas



En general, las organizaciones son como un enorme rompecabezas con factores a considerar por su complejidad. Los factores internos y externos compiten entre sí para acaparar la atención general. Los productos, procesos, precios y tecnología se disputan la atención de los empleados que precisan de capacidades distintas para dar sentido al caos que surge.

Cuando una organización está enfocada, es posible afrontar racional y objetivamente todos los factores y fijar estrategias claras que permitan abordar las exigencias de cada situación.



▶ 2.10.1 Actitudes nocivas y proactivas

Las actitudes de las personas condicionarán el éxito o el fracaso. Obviamente nadie es igual que sus semejantes. Por consiguiente, en una organización, incluso en la familia cada uno tiene unas actitudes que le son propias. Así, en un grupo puede haber tantas actitudes como número de personas lo componen, por lo que la cohesión y coordinación del conjunto, puede resultar complejo y en ocasiones ardua tarea.

A continuación se exponen las actitudes más nocivas y las actitudes más proactivas y sus bondades.

ACTITUDES NOCIVAS	
Conflictivo y negativo	Siempre se queja de todo y de todos
Indolente y pasivo	Siempre que puede se zafa de sus obligaciones
Arrogante y prepotente	Se cree superior a los demás
Orgullosa	Nunca acepta ayuda de nadie
Susceptible	Siempre está a la defensiva
Autoritario	Quiere imponer siempre su voluntad
Falso e hipócrita	Miente para parecer mejor
Irrespetuosa y crítico	Menosprecia a los demás
Cobarde	Nunca dice lo que piensa realmente
Egocéntrica y diferente	Nunca atiende las opiniones o demandas ajenas

ACTITUDES MÁS PROACTIVAS

Constructivo	Ver el lado positivo de las cosas
Sentido del humor	Amenizar el ambiente en la medida de lo posible
Cercano y accesible	Compartir experiencias personales y profesionales
Humilde	Empatizar con las necesidades y deseos de los demás
Sereno	Estar tranquilo para poder relacionarse armoniosamente
Auténtico	Mostrar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
Responsable	Evitar culpabilizar a los demás de todos los males
Valiente y asertivo	Decir lo que se piensa con respeto
Tolerante	Aceptar y respetar posturas e ideas diferentes
Justo	Tratar a los demás, sin preferencias subjetivas y partidistas

Fuente: Eurotalent e INFOVA.

Como es notorio, estas actitudes son comunes a todas las personas, sean compañeros, superiores e inferiores, aunque cuando se trata de responsables de equipo, resultan más nocivos en un caso y sobresalientes en el otro.

Dirigiendo personas



41

EPÍLOGO

La empresa es una red de relaciones humanas cuya finalidad consiste en conseguir unos resultados que sólo pueden obtenerse trabajando en equipo.

La mayoría de desencuentros personales suelen ser pequeños malentendidos que ponen de manifiesto que hablar no es sinónimo de comunicarse. Esta carencia relacional genera una serie de choques que, a su vez, crean y fortalecen redes neuronales negativas con las personas que forman parte del entorno laboral próximo.

Desconfiar de las motivaciones de los demás suele ser indicio de inseguridad y desconfianza en uno mismo. De la misma forma, cuando alguien se molesta porque no le reconocen sus méritos, es porque carece de autoestima.

Dirigiendo personas



BIBLIOGRAFIA

Aélión François (1997) El Arte de dirigir. Ediciones Gestión 2000.

Dirube, J.L. (2004) Un modelo de gestión por competencias. Madrid. Gestión 2000

Gasalla Dapena, J.M. (2007) La nueva dirección de personas. Madrid, Pirámide

O'Donnell Ken (2006) LID Editorial Empresarial. Madrid

Pereda, S. (1994) Planificación estratégica de recursos humanos. Madrid. Cepade.

Puchol, L. (2003) Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid. Díaz de Santos.

Sun Tzu. (2003) El Arte de la Guerra. EDAF.Madrid

Tim Hindle (2005) Claves del Management. The Economist.

CENTREMETAL·LÚRGIC

Tres Creus, 66
08202 SABADELL (Barcelona) SPAIN
Tel. 93 745 78 10 · Fax 93 726 09 95
centrem@centrem.cat
www.centrem.cat



**Unión Patronal Metalúrgica
de l'Hospitalet y Baix Llobregat.**

Av. Fabregada, 93, 1º 3ª dcha.
08901 L'HOSPITALET DE LLOBREGAT
Tel. 93 337 04 50 - Fax 93 337 50 15
e-mail: aeball@aeball.net
www.aeball.net

