



CIIDECH[®]

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

DESARROLLO DE LIDERAZGO
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO

Sobre el CIIDECH

En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformar la **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC´s (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

2

Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.



En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.

Visítanos en:

www.ciidech.com.mx

Atentamente

Diana Santana
Directora General

Marta Angélica Matínez García

Trayectoria

Psicóloga egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Diplomado en Recursos Humanos por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Maestría en Comunicación Social por la Universidad Panamericana.

Certificada en el uso de la metodología de "The Human Element®" de Will Schutz; posteriormente fue entrenada para trabajar en "Negociaciones Efectivas" empleando la metodología de Will Schutz y el Modelo de Negociaciones de la Universidad de Harvard, creado por Fisher y Ury.

Está certificada como Coach Q4 por Quídám Global. International Coach por la ICC (International Coach Community). Coach Empresarial por Zendejas Consultores

En el ámbito académico ha colaborado con las siguientes Universidades: de la Comunicación, Intercontinental, UNAM y Universidad Panamericana, tanto en Diplomados como en programas corporativos.

Ha sido conferencista en diversos Simposiums y Congresos.

Ha sido instructora y consultora de la metodología de El Elemento Humano®. Ha llevado a cabo proyectos de evaluación a ejecutivos a nivel gerencial y directivo. Ha facilitado programas de capacitación en temas de Negociaciones Efectivas.

Ha liderado y participado en programas de Coaching a nivel gerencial y directivo.

3



INTRODUCCIÓN

Este taller ha sido diseñado reconociendo que no existe curso que “enseñe” a otros a ser Líderes; por lo tanto, se orienta a que los participantes vivan experiencias que les permita conocerse mejor, saber cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad, observar el contexto desde diferentes ángulos para facilitar su apertura a nuevas posibilidades y facilitar los cambios que cada quien esté preparado para realizar.

5

No pretendemos tener la razón mostrando el mejor modo de hacer las cosas, más bien, durante el taller, los participantes estarán constantemente confrontados a sus paradigmas, a sus creencias rígidas y cada quien podrá evaluar mejor las diferentes opciones y decidir con un mayor nivel de conciencia.

OBJETIVO

Los participantes conformarán un liderazgo desde el humanismo, la ética y la conciencia, cumpliendo con los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que asumen nuevos retos y delegan poder a sus colaboradores, haciéndolos responsables de los resultados obtenidos, por medio de la confianza otorgada a sus competencias y capacidades.

METODOLOGIA

La intervención se llevará a cabo con el modelo “action – pprenticeship”; esto es, acción – aprendizaje, donde los participantes aprenden con base en sus propias experiencias y reflexiones. El facilitador creará condiciones para que el aprendizaje se capitalice con la intervención de todo el grupo.

Trabajaremos sobre el cuerpo de creencias de los participantes que auto limitan el crecimiento personal y profesional e inhiben la visión integral del entorno en que se desarrollan.

PRIMERA PARTE: CREANDO EL CONTEXTO

- Racional
- Dos tipos de observadores diferentes
- El principio de Apertura
- Escucha Activa
- Autodeterminación

SEGUNDA PARTE: MODELO CONCEPTUAL

8

- Organización Competente
- Comportamiento de los Seguidores
- Liderazgo Transformador
- Compromiso
- Cooperación
- Cambio

TERCERA PARTE: DISTINCIONES DEL LÍDER

- Las Promesas
- Las Peticiones
- El Ciclo de las Promesas

CUARTA PARTE: GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO

- Estrategia Organizacional
- Alineación de la Estrategia
- Identificando al Potencial

QUINTA PARTE: RETROALIMENTACIÓN

- Estrategia para abrir las zonas “ciegas” del colaborador

SEXTA PARTE: INFLUENCIA

- Herramientas, procesos y estrategias de influencia

La consigna es transformarse o morir y en este empeño la responsabilidad es de todos, aunque se encuentra más fuertemente en la cúspide de la organización desde donde, en ocasiones, por la misma presión, se sufre ceguera o se siguen las modas... Sin embargo, sólo se ha venido acumulando frustración entre los cuadros directivos, quienes ante este panorama apelan a las respuestas típicas: búsqueda de culpables y emprender la mejor estrategia para salir bien librados, pero sin el aprendizaje correspondiente.

El problema es que se pretende realizar las transformaciones necesarias, pero **sin rupturas**, añadiendo nuevas tecnologías a los viejos patrones, en vez de cuestionar seria y profundamente esos patrones que son los que tienen anclada a la organización.

Es necesario, por lo tanto, incrementar las competencias directivas de tal manera que los ejecutivos sean capaces de “ver” los fenómenos auto limitantes que los inhiben como sistema, cambiar la estructura conversacional, incrementar la inteligencia social e interpersonal e instalar nuevas distinciones en el proceso de las promesas.

Sostenemos que la coordinación de las acciones inter funcionales y la reflexión en la acción, son las nuevas “competencias” para hacer frente al gran cambio y también estamos claros que la tarea, aunque puede sonar razonable, no es tan fácil ya

que implica la realización de cambios de segundo orden, esto es, desde el nivel del ser.

¿Qué ha pasado? ¿Cómo es que se ha llegado a este status quo? La respuesta la tenemos precisamente en el origen de las organizaciones: Estructuras rígidas y piramidales donde lo que se espera es que alguien ordene y otro acate las instrucciones sin objetar. Aparecen los feudos, donde cada ejecutivo se afana por lograr los resultados comprometidos con la alta dirección, sin importarle lo que le sucede al otro: “¡Eso no es nuestro problema, es de ellos!...” dicen. En este sentido son ciegos, sordos y se ponen a la defensiva.

Aparece el gran enemigo: La rigidez, esa que impide a las personas escuchar, dar cabida a otras opciones, ver y explorar otros caminos, ensayar nuevas posibilidades, correr riesgos aún con la amenaza que representa el fallar.

DOS TIPOS DE OBSERVADORES EL PRINCIPIO DE APERTURA DIFERENTES

La orientación es:
Convencer.
Subordinar.
Neutralizar.
Eliminar.

Su ideal ético: respeto.

Observador Múltiple

Mi manera de ver las cosas, es sólo una de las muchas que pueden aparecer.

Cuando nos permitimos aceptar que la otra persona es un observador diferente a nosotros, que no necesariamente tenemos la razón y nos permitimos escucharlo y comprenderlo, sólo entonces podremos desarrollar relaciones más sanas, dignas, respetuosas y constructivas.

La apertura es una práctica que simplifica las interacciones; crea condiciones para mantener un crecimiento sostenido. Por otro lado, incrementa la productividad medida en términos de tiempo invertido en la planeación y ejecución de las acciones acordadas.

Entendemos por apertura el expresar, sin distorsión, lo que verdaderamente pienso, siento y experimento, incluyendo aquello que me inquieta y que está asociado a mis temores. Si existen cosas acerca de mí a las cuales temo, de las cuales me avergüenzo o siento culpabilidad por ellas, puedo ocultármelas a mí mismo; las reprimo o las niego.

Algunas personas creen que ser abierto puede crear muchos problemas; sin embargo, sostenemos que sólo los hace evidentes. Los problemas ya están ahí, pero no son abordados y en ocasiones se acrecientan justo por falta de honestidad. Cuando guardo un secreto, mucha de mi energía está atorada. Lo que pierdo es mi espontaneidad, porque no puedo darme el lujo de ser espontáneo ya que podría revelarse mi secreto.

CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES PARA UNA ESCUCHA ACTIVA

Uno de los grandes ausentes en las interacciones entre personas y comunidades es la “escucha”. Este es un fenómeno constituido por dos dimensiones: La biológica: asociada a nuestros órganos de los sentidos. Inicia al ser activados la vista, el oído, el olfato, el tacto, el gusto. Entonces ¿cómo puedo “escuchar” el silencio si no existe la estimulación requerida? Esta va más allá de los ruidos, por su segunda dimensión y para todos los fines, la más importante; esta es la interpretación que hacemos de nuestra experiencia. Por tanto, el responsable de la “escucha” soy yo. *“Tú dices lo que dices, yo escucho lo que escucho”.* Humberto Maturana

El escuchar de ninguna manera es una actividad pasiva; más bien, desde el nivel de escucha en el que estoy, me caso o me divorcio, me acerco o alejo de las personas, crezco como empresa o la cierro y así con todo.

La Comunicación, según Virginia Satir:

“Proceso simbólico y transaccional, es decir, un trayecto en donde la conducta verbal y no verbal funcionan como símbolos creados, los cuales

permiten compartir significados, interactuar, al mismo tiempo profundizar en el conocimiento propio y de otras personas.”

Cuando nos sentimos vulnerables o inseguros de nosotros mismos, recurrimos a comportamientos de: sumisión, manipulación o agresión. Tendemos a utilizar estos patrones de comunicación de manera cotidiana, muchas veces, sin percatarnos de ello. Sin embargo, esto se puede convertir en patrones de comportamiento que afectan a nuestras relaciones y al entorno.

Podemos decir que la comunicación existe cuando una persona influye en el comportamiento de otra, aún sin hablar. No basta con emitir “bien” un mensaje; si no se recibió o no se entendió, la comunicación no ocurrió.

La comunicación es un medio del que se valen los gerentes para transmitir y recibir la información, básicamente con dos finalidades: traducir los planes y objetivos a un lenguaje que conlleve a la acción de sus colaboradores y proporcionar la necesaria vinculación para conducir a la organización en una dirección común.

La comunicación efectiva se compone de

dos elementos básicos: la escucha activa y la comunicación asertiva.

1. Escucha a la otra persona. Presta toda tu atención. Es importante concentrarse sobre:

- Hechos, eventos, situaciones e información
- Emociones que esto produce en la otra persona
- En qué punto tu interlocutor pone más énfasis o energía

1. Pide a la otra persona que aclare su posición.

Formula preguntas abiertas para incentivar a la otra persona a hablar. Comienza con preguntas abiertas, como:

- Háblame sobre
- Explícame
- ¿Cómo te sientes respecto a ...?
- Describe
- ¿Qué sucedió cuando ...?

1. Parafrasea para exponer lo que entendiste.

Con tus propias palabras, parafrasea lo que entendiste, tanto el contenido del mensaje como las emociones que lograste escuchar. Por ejemplo:

- “Lo que me dices es...”
- “Por lo que entiendo, tu posición es...”

- “Lo que te preocupa es...”
- “Quisieras que...”

1. Si no entiendes, pregunta. Si no tienes claro algún aspecto de lo que tu interlocutor expone, no dudes en preguntar lo que te está exponiendo.

1. Separa los hechos de las opiniones. Diferenciarlos contribuirá a mejorar la comunicación. Es importante identificar las opiniones, porque forman parte del contexto emocional de la otra persona.

1. Indica en qué no estás de acuerdo. Aun cuando la otra persona exprese con vehemencia algo en lo que no estás de acuerdo; tú tienes derecho a indicar el porqué de tu desacuerdo.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Es la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de una manera abierta, honesta, directa y respetuosa. Reconocer mis derechos al mismo tiempo que respeto los de otros.

Contenidos. Nivel Intelectual. Lenguaje verbal, información concreta, datos, ideas.

Relaciones. Nivel Emocional. Lenguaje no – verbal, mirada, tono de voz, gestos, actitudes.

Lo que decimos: Lenguaje verbal 7%

Cómo lo decimos: Tono de voz 38% y lenguaje corporal 55%

ASERTIVIDAD

- La habilidad para expresar tus pensamientos y sentimientos de forma clara, manteniendo la línea de comunicación abierta al interactuar con otros
- Para ser asertivo, debes estar convencido que tienes el derecho legítimo para expresar tus puntos de vista, por lo que debes tener claro tu rol
- Influencia positiva
- No representa la formación de juicios
- Facultamiento vs. Imposición
- Alcanzar soluciones ganar – ganar
- También representa:
 - Expresar desacuerdos
 - Confrontar ideas

No es:

- Agresión
- Levantar la voz
- Sólo decir algo, sin sustento
- Sumisión

Por qué es importante

- Define expectativas de forma clara
- Se siente en control
- Reduce la frustración
- Resalta prioridades

ACOTACIONES

- 14
- Soy abierto contigo en la medida que estoy interesado en conservar tu confianza en mí.
 - Cuando deseo un futuro promisorio entre ambos.
 - Cuando lo que voy a decir es relevante en nuestra relación.
 - Cuando confío en tu fuerza interior para escuchar mis palabras y porque sé que eres capaz de recibirlas y hacerte cargo de ti.
 - Porque me interesa tratarte con dignidad y respeto.
 - En la medida que confío en mí y en mi fortaleza interior.

AUTODETERMINACIÓN EN LA CREACIÓN

La Autodeterminación es un principio que dicta que todos los seres humanos somos responsables (no culpables) por las experiencias que vivimos y por la forma en que nos hacemos cargo de ellas.

“Soy el arquitecto de mi propio destino” ilustra profundamente este principio. Salud, enfermedad, abundancia, carencia, avance, retroceso, ser feliz o estar frustrado son cosas que construimos; no aparecen por casualidad.

Citando a Keneth Bowlding: “Si algo existe, es posible” y la forma en que podemos utilizar esta afirmación es convirtiéndola en pregunta ¿Cómo estoy haciendo posible que esto exista?

Las personas desarrollamos patrones de comportamiento de baja conciencia en ocasiones con resultados favorables; están a favor nuestro, logramos cosas que consideramos positivas y aceptamos los beneficios sin dudar de nuestra contribución.

El problema se da cuando los resultados o la realidad en la que vivimos no nos gustan o nos es adversa. Aquí algunos desarrollan una enfermedad endémica: La

“esquesofrenia” y aparecen las excusas, justificaciones y explicaciones de todo tipo. Otra reacción típica es “jugar a las culpas”. Se busca (y frecuentemente se encuentra) a uno o varios culpables para señalarlos como los responsables de nuestras desdichas o quebrantos... Pero no nos hacemos responsables de ello y nunca he visto que algo se solucione buscando culpables.

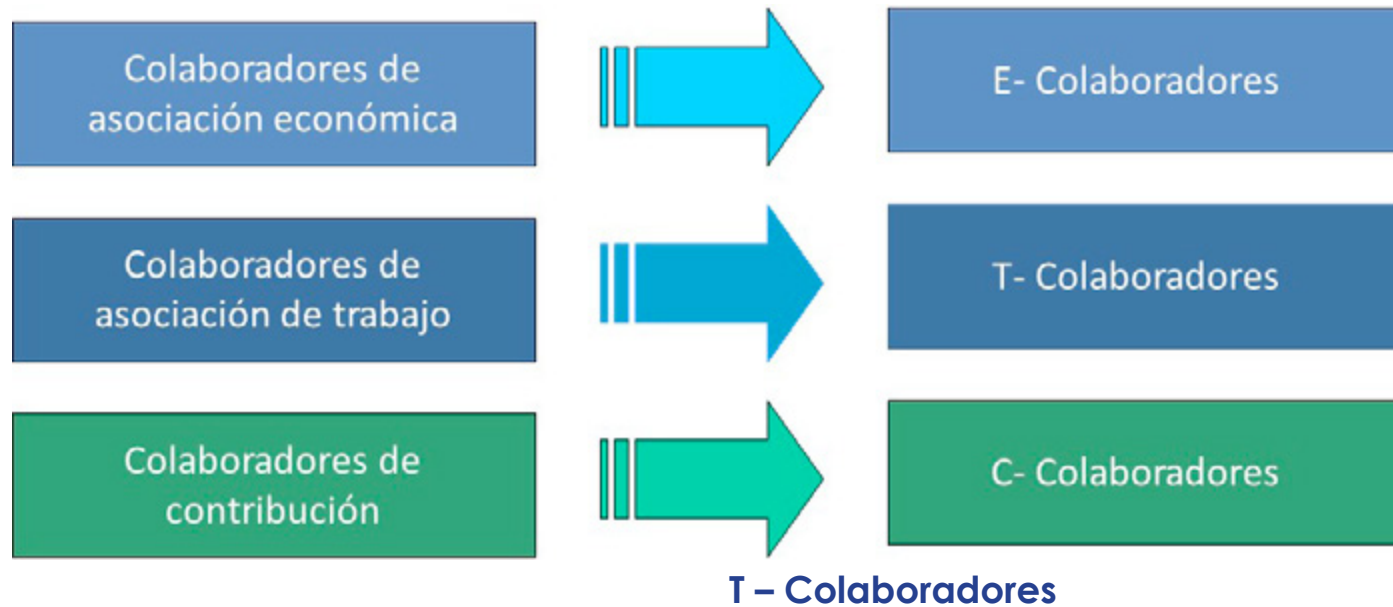
SEGUNDA PARTE: MODELO CONCEPTUAL

Organización Competente





Comportamiento de los Seguidores



E – Colaboradores

- Se interesan por el acuerdo formal y por la recompensa extrínseca
- No se interesan por iniciar una experiencia de aprendizaje
- Se conforman con los requerimientos del líder y en lo que él controla, aun cuando no les guste o piensen que está mal
- Su patrón es de **uniformidad = falta de iniciativa y de pensamiento de grupo**

- Se interesan por la recompensa extrínseca e intrínseca
- Desean tener una experiencia de aprendizaje; desean tener retos y adquirir responsabilidad
- Desean mostrar que pueden operar de modo autónomo, sin requerir seguimiento continuo y estrecho
- Si se desarrollan trabajando y disfrutan lo que hacen, siguen libremente al líder, porque van en la misma dirección
- Su patrón es de **alineación = proactividad, creatividad y el compromiso con el proyecto o tarea**

C – Colaboradores

- Se interesan por la recompensa extrínseca, intrínseca y por motivos trascendentes
- Desean trabajar para alguien que sea digno de confianza y por el que merezca la pena contribuir
- En la medida que el líder se muestre íntegro en su comportamiento y en sus decisiones, seguirán no sólo sus requerimientos, sino aquello que el líder no pide pero que entienden importante, aún si les resulta arduo o no lo disfrutan
- El grado de lealtad a la organización es el mayor
- Supatrónes de **unidad=disponibilidad, esfuerzos más allá del propio papel y el compromiso con el equipo o la compañía; constructivo ante los conflictos; recibir retroalimentación “negativa” de actuaciones improcedentes, si el colaborador percibe que tales actuaciones son necesarias para el bien de la organización**

Liderazgo Transformador

- Es:
 - Inconformista
 - Visionario
 - El garante de la visión

- Generador del cambio
- Todo ello lo pone al servicio de los demás
- Apela a la necesidad que otros tienen de contribuir a un proyecto que vale la pena
- Fuertemente comprometido con: colaboradores, clientes, compañeros de otras áreas, accionistas, causas sociales e impulsa ese compromiso entre sus colaboradores
- Procura que el liderazgo trascienda en sentido vertical
- Es un **líder generador de líderes**
- Como líder de líderes, exige una mayor responsabilidad
- Tiene una mayor capacidad para captar, desarrollar y retener el talento de liderazgo
- Su labor es un servicio a sus colaboradores
- Es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución
- En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente
- El líder, además de interesarse por los resultados y por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, trata de desarrollar la motivación trascendente de esas personas y enfoca su labor directiva al servicio de sus colaboradores como personas
- El líder se preocupa de las necesidades de

sus colaboradores para ganar su confianza y contribuir a su desarrollo personal

- El mejor test es:
 - ¿Están creciendo como personas aquellos a quienes sirvo?
 - Mientras les sirvo, ¿son esas personas más sanas, sabias, libres, autónomas, más capaces de llegar a ser servidores de otros?

Compromiso



Cooperación



Cambio



Entre el Liderazgo y el Ciclo de las Promesas

Sostenemos que la Coordinación de Acciones inter funcionales y la reflexión en la acción, son las nuevas “competencias” para hacer frente al gran cambio y también estamos claros que la tarea del Líder, aunque puede sonar razonable, no es tan fácil ya que implica la realización de cambios de segundo orden, esto es, desde el nivel del ser.

Una de sus responsabilidades es la de desarrollar una cultura de cumplimiento a las promesas, por ello es vital ser Maestro en el manejo del modelo que presentaremos.

TERCERA PARTE: DISTINCIONES DEL LÍDER

21

LAS PROMESAS

- Gran parte de la vida social, se basa en la capacidad de hacer y cumplir promesas.
- Las promesas son constitutivas del ser humano, mucho de lo que nos rodea se ha logrado por la coordinación de acciones para cumplir promesas.
- Las promesas marcan la calidad de las relaciones.
 - Las promesas crean futuros.

LAS PETICIONES

Precondiciones para pedir

- El saber pedir es una competencia fundamental.
- El pedir, nos ayuda a obtener lo que necesitamos y deseamos.
- La competencia del pedir está en la base de la capacidad de coordinar acciones con otros.
- Para que se justifique pedir debemos tener el juicio de que “algo falta”
- Esto se refiere a la:
 - Necesidad
 - Inquietud
 - Interés
 - El que algo falte, resulta del juicio que hace un determinado observador y remite a él.
 - Dado que los individuos somos observadores diferentes, no siempre coincidimos en sostener que algo falta, y no todos bajo la misma circunstancia, consideramos necesario pedir.

Juicios que impiden el pedir

- A pesar de la importancia que reviste el pedir, muchas personas exhiben dificultades para hacerlo.
- Estas dificultades suelen reducirse a ciertos juicios que se interponen para hacer peticiones.

Descubrirán que no sé

- Nos preocupa que los demás se enteren que somos ignorantes en alguna área, que sepan que existen dominios en los que no sabemos cómo actuar.
- Al pedir no sólo logramos obtener lo que no podemos generar por nosotros mismos, muchas veces logramos aprender lo que antes no sabíamos.
- Al no pedir estas dos posibilidades se bloquean.

Mostrar mi vulnerabilidad

- Es el miedo a mostrarme ante el otro.
- Porque somos vulnerables, hay cosas que quisiéramos y no podemos obtenerlas nosotros mismos, y al pedir nos hacemos cargo de nuestras irremediables vulnerabilidades.

- El no pedir nos mantiene en nuestra pobreza de no obtener lo que necesitamos.

Quedar comprometido

- Si pido y el otro acepta, ello me compromete a aceptar las peticiones que esta persona me haga en el futuro, lo que a su vez compromete mi autonomía.
- Es precisamente porque los seres humanos no podemos recluirnos en nuestra plena autonomía que el pedir resulta una herramienta importante.
- Necesitamos a los demás, sin ellos nuestra vida se empobrece.

23

Voy a molestar

- Se relaciona con problemas de dignidad.
- Es sentir que le confiero al otro un valor superior al que me confiero a mí mismo.

Me van a decir que no

- Si tengo la convicción de que al pedir, me dirán que no, no tiene sentido pedir.
- No pedimos por el gusto de pedir, sino

en función de una expectativa de que se acepte lo que pedimos. Si esta expectativa no existe, el pedir no se justifica.

Me pueden decir que no

- Es un juicio diferente al anterior, en él se manifiesta el temor al rechazo.
- Es inherente a toda petición la posibilidad de que nos respondan que no.
- Este “no”, sin embargo, está dirigido a la acción que pedimos y no a la persona que pide.

Los juicios y su poder

- Los humanos somos seres históricos, estamos constituidos por nuestras experiencias pasadas y es desde ahí que observamos el mundo, no tal cual es, sino tal cual somos.
- A través del devenir de nuestra existencia vamos desarrollando filtros por medio de los cuales seleccionamos los estímulos para confirmar nuestras creencias y validar “los cuentos que nos contamos” sobre nosotros mismos, los demás, el trabajo, el dinero...
- Los juicios son como los filtros; nos ayudan a interactuar con el medio ambiente en forma económica.

- El problema ocurre cuando se llega a la conclusión de que las cosas como se están percibiendo SON VERDADERAS y entonces, el juicio se contamina con afirmación. El resto se convierte en historia.
- Los juicios pueden ser:
 - Fundados
 - Infundados
- Cada vez que las personas emiten juicios públicos, están comprometiendo su identidad y quien los escucha, puede pedirles que los fundamente; la persona que los emite, está comprometida a presentar las pruebas necesarias que lo llevan a generar dichos juicios

Estructura de la Petición

Toda promesa es el resultado de dos actos lingüísticos diferentes ejecutados por dos personas distintas.

= Petición + Declaración de Aceptación.
Promesa
= Oferta + Declaración de Aceptación.

Una promesa involucra una conversación entre, al menos, dos personas.
Cuando hacemos promesas a nosotros mismos les

llamamos declaraciones.

Los verbos en las peticiones

- Cuando requerimos algo, utilizamos diferentes verbos que especifican la acción a ser ejecutada.
- Pueden ser:
 - Solicitar
 - Suplicar
 - Implorar
 - Rogar
 - Sugerir
 - Aconsejar
 - Recomendar
 - Invitar
 - Exigir
 - Ordenar
 - Exhortar
 - Demandar
- Siendo verbos que piden, cada uno lo hace de manera diferente y, lo más importante, genera en el otro una escucha distinta.
- Cada uno de ellos denota rasgos distintos en nuestras peticiones.
- La misma modalidad verbal con diferente emocionalidad provoca otra escucha y por lo tanto otra acción.
- Las pseudo peticiones nos llevan a la

ambigüedad. Y es posible que mientras el orador considere que está pidiendo, quien lo escucha no lo considera así.

EL CICLO DE LA PROMESA

Presencia de la Promesa en la Sociedad

- Una de las acciones lingüísticas más importantes.
- Constituye la existencia humana y es parte integral e inevitable de la convivencia social.
- Objetos que pueblan nuestro mundo son el resultado de nuestra capacidad de prometer.
- Nuestro trabajo, familia, vida social descansa en las promesas que nos hacemos unos a otros.
- Coordinar acciones con otros
 - Hacer cosas difíciles o imposibles para una sola persona
 - Integrarnos a un proceso de competencias diversas, difíciles de reunir en una sola persona
 - Sincronizarnos en pos de objetivos comunes.
- Ejecutar una acción futura
- Transformar al mundo
- Que son una modalidad importante que nos permite comprobar el poder Generativo y Transformador del Lenguaje, el Poder Mágico de la Palabra.
- Impactan la dimensión social de nuestra existencia.
- Su acción y cumplimiento compromete el

tipo y calidad de nuestras relaciones.

- La competencia que exhibimos al hacerlas compromete nuestra imagen y la confianza que los demás nos tienen.

La promesa se abre con una **petición / oferta**





La Promesa en el Mundo Empresarial

- Nuestras vidas están organizadas alrededor de promesas.
- La calidad de los productos que ofrecemos inciden en la identidad de la empresa dentro del mercado.
- La diferenciación con base en productos es

clave en el posicionamiento estratégico de una empresa.

Identidad pública

- Acciones que podemos Prometer.
- Acciones relacionadas con la forma en la que prometemos.
- El grado de impecabilidad que mostramos en cómo prometemos y cumplimos nuestras promesas, define nuestra identidad como trabajador, gerente, amigo, padre, pareja, etc.

- Hay dos modalidades para protestar:
 - Recriminación o queja
 - Reclamo

28 Impecabilidad

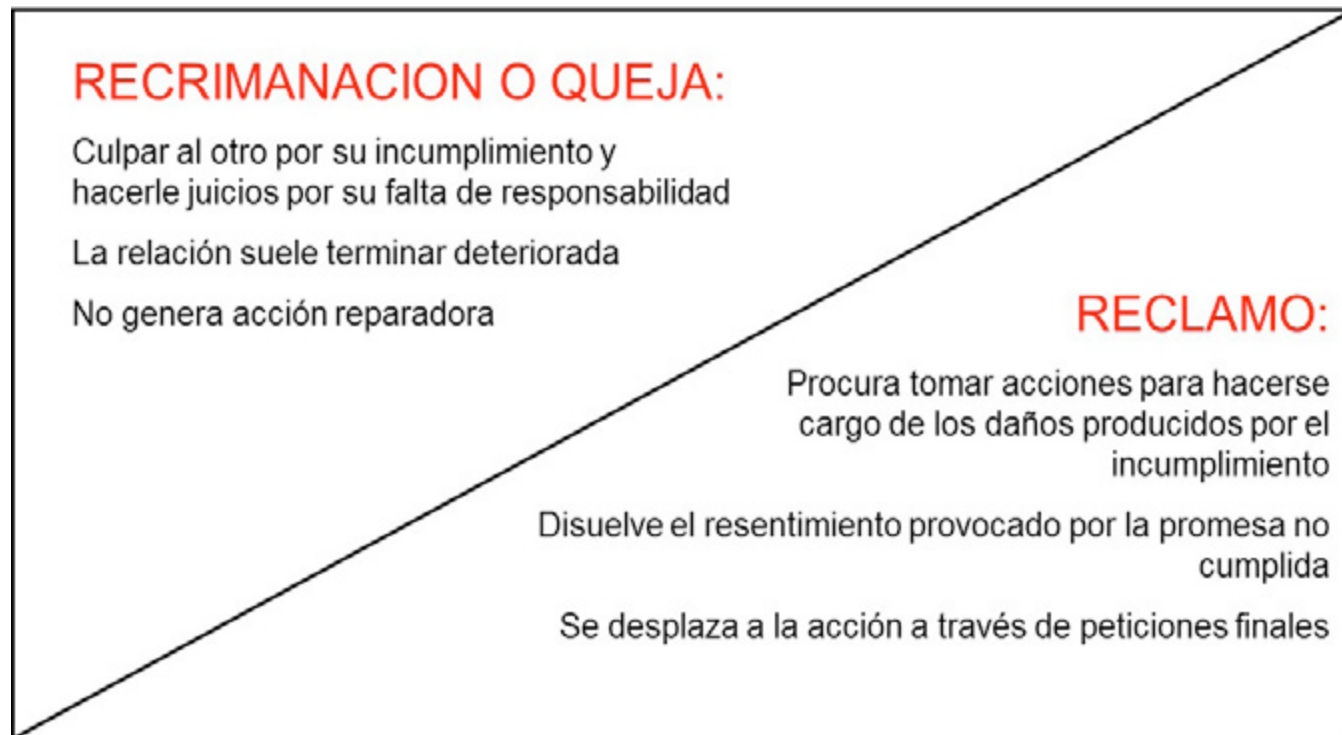
- Asegura mayor efectividad en el desempeño
- Mejora la identidad pública
- Capacidad de hacer promesas
- Posicionamiento favorable en el mercado
- Contará con la preferencia de los clientes

El Incumplimiento

La queja y el reclamo

- Cuando alguien no nos cumple lo prometido o lo cumple parcialmente, tenemos la opción de:
 - No hacer nada
 - Resentimiento
 - Protestar

Modalidades para Protestar



29

Estructura del Reclamo

1. Apertura
2. Afirmaciones
3. Declaración / Juicios
4. Peticiones

- El reclamo tiene la virtud de cerrar el ciclo de promesa cuando concluye con incumplimiento y evita el resentimiento.

CUARTA PARTE GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO

La administración del capital humano en las
organizaciones del siglo XXI



En la actualidad, la administración y gestión del talento se han convertido en el capital intangible más importante de una organización.

Definiciones generacionales

Millenials: generación nacida entre 1980 y 2000

Generación X: generación nacida entre 1965 y 1979

Baby Boomers: generación nacida entre 1946 Y 1964

Generación silenciosa: generación nacida entre 1925 y 1945

La gran generación: generación nacida entre 1901 y 1924

De acuerdo con Pew Research hay más de 77 millones de Millenials que han nacido desde 1980, que en 2014 tenían entre 22 y 34 años. Esta generación eclipsa a los 46 millones de la generación X por casi 68% y en general es casi igual que la generación de los Baby Boomers que tiene 76.4 millones según la Oficina de Censo de Estados Unidos.

Fuente: Caraher, Lee, Millenials en la oficina, Paidós, 2015

Las personas no dejan a las empresas, dejan a los jefes

Estrategia Organizacional

Michael Eugene Porter quien ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios, entiende como estrategia a la base de recursos y nuestras capacidades, para dar respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno.

31

La respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno es dentro del proceso denominado FODA: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la que se dirige precisamente a atender lo que sucede fuera de nuestra empresa y esos factores externos, que no dependen de nosotros, una vez que los distinguimos, sí nos permite prendernos una luz de alerta para tomar medidas dentro de nuestra organización para hacerles frente y disminuir su posible impacto en nuestro negocio. Además, otro aspecto interesante, es que este tipo de conceptos los podemos identificar en el entorno del área que tenemos bajo nuestra responsabilidad y/o en el entorno de nosotros como individuos.

Trataremos esto más adelante con mayor detalle. Por el momento nos vamos a dirigir a un tema relacionado también con el análisis FODA y que tiene una gran trascendencia para cualquier empresa. Se trata de la Estrategia, este es un tema por demás fundamental, ya que nos permite definir el rumbo de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

32 Pero no solamente definiremos el rumbo con ella, sino que también nos permitirá definir las acciones para lograr que ese rumbo sea algo real, alcanzable y medible.

Existen tres elementos que nos van a permitir ubicarnos en quiénes somos, hacia a dónde vamos y con qué calidad ética vamos a ejecutar nuestras capacidades para alcanzar el éxito que buscamos.

Esos tres elementos se llaman: Misión, Visión y Valores.

La Misión: Definida como “Es la razón de ser de la empresa, del área, del puesto y es el motivo por el cual existe: a) La necesidad a satisfacer, b) Los

clientes a alcanzar, c) Los productos y servicios a ofertar, etc.”

Si nos detenemos un poco en la lectura del párrafo anterior, observamos que la Misión es la razón de ser de la empresa, pero también podemos aplicar este concepto en nuestra área, quedando como:

Es la razón de ser de nuestra área, ¡wow!, es – la- razón- de- ser- de- nuestra- área.

Tal vez hasta el momento no nos habíamos detenido a analizar esto y

sobre todo, a recapacitar en la razón de ser de nuestra área, por lo que te invito a definir “La Misión de tu área”. Seguramente podrá ser un ejercicio interesante, pero sobre todo, muy importante, porque sucede en muchas ocasiones que las áreas cuando nacen en una organización, nacen con una definición que organizacionalmente podríamos decir que “se ve bien”, pero sucede que a través del tiempo y por razones que en ocasiones no depende de nosotros, sino de factores externos, las

Causas de renuncia voluntaria

En una investigación de Harvard University, se menciona que el 80% de los conflictos en los equipos surgen por las relaciones interpersonales inadecuadas y sólo un 20% a problemas técnicos. Por otro lado, el 95% del personal que se retira de una organización, ya sea por renuncia o por despido, se debe a problemas de relaciones interpersonales y sólo el 5% a otros motivos.

funciones que se desempeñan en nuestra área se han modificado, a veces para más o tal vez para menos, pero al fin y al cabo, se han modificado. Por esto es que nos encontramos que ahora hacemos o somos responsables o hemos dejado de serlo, y nuestro personal no tiene muy claro de cuál es la razón del área, en otras palabras, cuál es el papel que realmente tiene dentro de la empresa y es por ellos que la definición de la Misión permitirá aclarar a todos, propios y extraños dicho motivo.

Además de lo anterior, que ya de por sí es muy importante, te invito a profundizar en algo que podría serlo aún más.

Se trata nada más y nada menos de hacernos una pregunta: “¿Y yo... tengo definida mi Misión?”, mi Misión dentro de la empresa.

Si no cuentas con ella, te invito entonces a que lo hagas, pero quiero pasarte un tip, cuando lo hagas, NO la defines como la razón de ser, sino contestándote esta pregunta: ¿Qué soy capaz de hacer? La diferencia entre el hacerlo de una u otra forma es que en el segundo de los casos, de manera automática ubica tu **ROL como activo**, no pasivo y nos estamos dando la gran oportunidad de vernos como una persona como lo que somos, como una

persona que tiene muchas capacidades de hacer, de transmitir, de convencer, de lograr, de impactar positivamente, de servir a los demás, de crecer y de provocar que nuestra gente crezca, etc.

Entonces cuando defines tu Misión no te limites, hazlo con el interés de que si defines una gran Misión, también estarás definiendo un camino increíble que tal vez hasta el momento no lo habías explorado. Cuando defines tu Misión recuerda que los límites sólo te los pondrás tú, nadie más tiene la posibilidad de hacerlo.

La Visión: Es el segundo elemento y se define como “Es el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.”

Precisamente la Visión se refiere al futuro, tal vez al mediano, pero más importante es verlo al largo plazo, porque precisamente estamos, como se dice en la definición: “Soñando”, pero ese sueño nos permite poner la mirada en un logro futuro y por lo tanto, ya nos está mandando una señal, nuestro esfuerzo, el esfuerzo de todos los que hemos compartido ese sueño hace que estemos convencidos de que contamos con las capacidades necesarias para lograrlo.

Ese sueño va a permitir que juntos, el grupo directivo y todos los que formamos parte de la organización podamos dirigir nuestra mirada hacia ese “algo” que antes probablemente no lo teníamos muy claro.

Ahora vemos también que este segundo elemento nos obliga a que nuestro **ROL sea activo**, porque no nos podemos permitir el desconocer hacia dónde va la organización, porque al pertenecer a ella, también mi área va hacia allá y de mí depende que mis colaboradores también lo sepan.

Qué grave puede ser que siendo yo la persona responsable de mi área, por adoptar un ROL pasivo, no me ocupe de conocer, entender y comprender la Visión, además, no me ocupe de asegurarme que mis colaboradores también la conozcan, la entiendan y la comprendan.

Al igual que en el caso de la Misión, también es muy importante que definas la Visión de tu área, obviamente basada en la Visión de la empresa, pero debes tener claro hacia a dónde se dirige tu área, o mejor dicho, hacia a dónde vas a dirigir a tu área para que esté alineada a la Visión de la empresa.

Para ello, te invito a que la definas y cuando lo hagas te preguntes: ¿Cómo veo mi área en los próximos

años?, ¿Con qué tipo de estructura orgánica? ¿Con las mismas personas? ¿Con las mismas funciones y responsabilidades? ¿Con los mismos conocimientos? ¿Con la misma experiencia? ¿Qué debo anticipar para que mi área cumpla exitosamente con su Misión? ¿Debo planear la preparación de mi gente? ¿A quién? ¿En qué? ¿Cuándo?, etc., etc.

Hay muchas preguntas que te podrás hacer cuando definas la Visión de tu área, pero lo más importante es que con tu **ROL activo** podrás crecer y hacer que tu gente crezca de una manera ordenada, lógica y planeada.

Algo que es muy importante subrayar es que **la Visión es la base para la Estrategia.**

Los Valores: Los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Se lee rápido, pero el fondo de este párrafo es que dice: “especialmente los de sus dirigentes”. Lo anterior significa que probablemente en tu empresa los Valores ya estén definidos, pero la pregunta inmediata que se nos viene a la cabeza es: ¿Y los dirigentes los interpretan de la misma forma y los respetan?

Si entendemos que los dirigentes son todos los puestos de mando, sin importar el nivel orgánico de ellos, entonces también nosotros nos podemos preguntar lo mismo, ¿los interpretamos igual y los respetamos?

El responder esta pregunta es (aunque no lo creas), de vital importancia para la empresa y para tu área, ¿Sabes por qué?, porque del adecuado entendimiento y aplicación de los Valores es que se deriva la buena y sana comunicación, la honestidad en las acciones y cumplimiento correcto de las políticas y procedimientos de la empresa, el correcto nivel de servicio que se les ofrece a los clientes, el trato profesional a los proveedores, etc.

Veámoslo de una manera sencilla, por ejemplo, con tu área. Si tus Valores no son entendidos de la misma forma entre tus colaboradores y tampoco respetados, entonces, te podrán mentir acerca de su desempeño, no necesariamente van a cumplir sus compromisos en las fechas acordadas, porque faltaría honestidad, los clientes internos podrían tener quejas por la falta o no oportuna atención a sus demandas tal vez porque no se haya permeado adecuadamente la actitud de servicio, entre otras cosas.

Bien, lo anterior nos sirvió para recordar lo importante que son la Misión, la Visión y los Valores, no sólo al nivel de empresa, sino también de área y personal.

Ahora comentemos sobre la Estrategia, que como lo dijimos en párrafos anteriores, se deriva de la Visión, pero por supuesto, del resultado que se logró con el análisis profundo del FODA.

Dicho análisis nos llevó a identificar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que decíamos, las fortalezas y debilidades son identificadas de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno de nuestro negocio. En otras palabras y para referirnos a este tema de manera sencilla, la Estrategia se va a definir en función del análisis de cómo estamos y qué tenemos con relación al hacia a dónde vamos y qué necesitamos.

Lo anterior en términos financieros, de clientes, de procesos y de personas.

¿Quién define la Estrategia?, la define el Grupo Directivo si se trata de definir la Estrategia de la empresa, pero a su vez, cada nivel de mando y en forma descendente, podrá y deberá definir la que le corresponde, basándose en la de la empresa, para asegurar su alineación.

Te invito entonces a que definas la Estrategia de tu área para el año 2017, tomado en cuenta lo que ya tratamos:

1. ¿Cuáles son la Misión la Visión y los Valores de mi área?
2. ¿Cuál es la Estrategia de la empresa?
3. ¿Cuál es el resultado del análisis FODA de mi área?

36 Una vez que la hayas definido, te invito a que no olvides incorporar ¿Cuál es la propuesta de valor que yo quiero mostrar dentro de mi Rol para mis colaboradores y para mis clientes internos y/o externos en el 1er semestre del 2016?

Por todo lo visto hasta el momento, mi Rol Activo dentro del proceso de Planeación de la Estrategia me obliga a:

1. Conocer, entender y comprender la Misión, Visión y Valores de la empresa
2. Conocer oportunamente su Estrategia
3. Mantenerme permanentemente informado sobre cualquier cambio que se haga de la Estrategia
4. Definir y negociar mis objetivos con mi Jefe inmediato

5. Comunicar oportunamente mis objetivos a mis colaboradores

6. Negociar con mis colaboradores sus objetivos

Asegurándome en todo momento que lo que estoy haciendo me asegura estar alineado a la Estrategia de la empresa.

Ahora, si ya pasamos por la Planeación y llegamos a la etapa de Ejecución de la Estrategia, entonces mi Rol Activo me obliga a:

1. Identificar los tipos de recursos necesarios para apoyar el cumplimiento de los objetivos de mi Jefe inmediato, que pueden ser: Humanos, Técnicos, Económicos y Físicos vs los requeridos
2. En el caso de los colaboradores, identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que muestran con respecto a lo que su puesto les demanda, definiendo oportunamente planes de aprendizaje acordes a las áreas de oportunidad detectadas, proponiendo Capacitación, Coaching, etc.
3. Dar seguimiento periódico y oportuno del grado de avance logrado en cada objetivo para su adecuado cumplimiento
4. Retroalimentar oportuna y eficazmente a mis colaboradores para identificar posibles desviaciones a los compromisos establecidos

5. Reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados por mi personal

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Mi Rol Activo en la Planeación de la Estrategia

1. Conocer, entender y comprender la Misión, Visión y Valores de la empresa
2. Conocer oportunamente la estrategia
3. Mantenerse permanentemente informado sobre cualquier cambio que se haga de la estrategia
4. Definir y negociar con su Jefe inmediato los objetivos correspondientes al período que se trate, asegurando su alineación con los de su Jefe inmediato
5. Comunicar oportunamente a sus colaboradores los objetivos propios, aprobados previamente por su Jefe inmediato
6. Negociar con sus colaboradores el establecimiento de los objetivos que les corresponda, asegurando su alineación con los del él mismo

Mi Rol Activo en la Ejecución de la Estrategia

1. Identificar los tipos de recursos necesarios para apoyar el cumplimiento de los objetivos de su Jefe inmediato
2. Identificar los recursos con los que cuenta: Humanos, Técnicos, Económicos y Físicos vs los requeridos
3. En el caso de los colaboradores, identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que muestran con respecto a lo que su puesto les demanda
4. En el caso de las personas, definir planes de aprendizaje acordes a las áreas de oportunidad detectadas, proponiendo Capacitación, Coaching, etc.
5. Definir y negociar con su Jefe inmediato los objetivos correspondientes al período que se trate, asegurando su alineación con los de él
6. Implementar el plan de aprendizaje definido
7. Comunicar oportunamente a sus colaboradores los objetivos propios, aprobados previamente por su Jefe inmediato
8. Negociar con sus colaboradores el establecimiento de los objetivos que les corresponda, asegurando su alineación con los del él mismo
9. Dar seguimiento periódico y oportuno al cumplimiento de los objetivos definidos por sus

colaboradores y aprobados por él mismo

10. Informar oportunamente a sus colaboradores de cualquier cambio que pudiera darse en la estrategia, así como del posible impacto que pudieran tener en los objetivos ya definidos

- Cuando defina mi Misión no debo hacerlo en función de para qué estoy, o cuál es la razón de mi existencia, porque esto me limita.
- Quiero definir “Yo, ¿Qué soy capaz de hacer?”, para que mi Rol sea Activo.

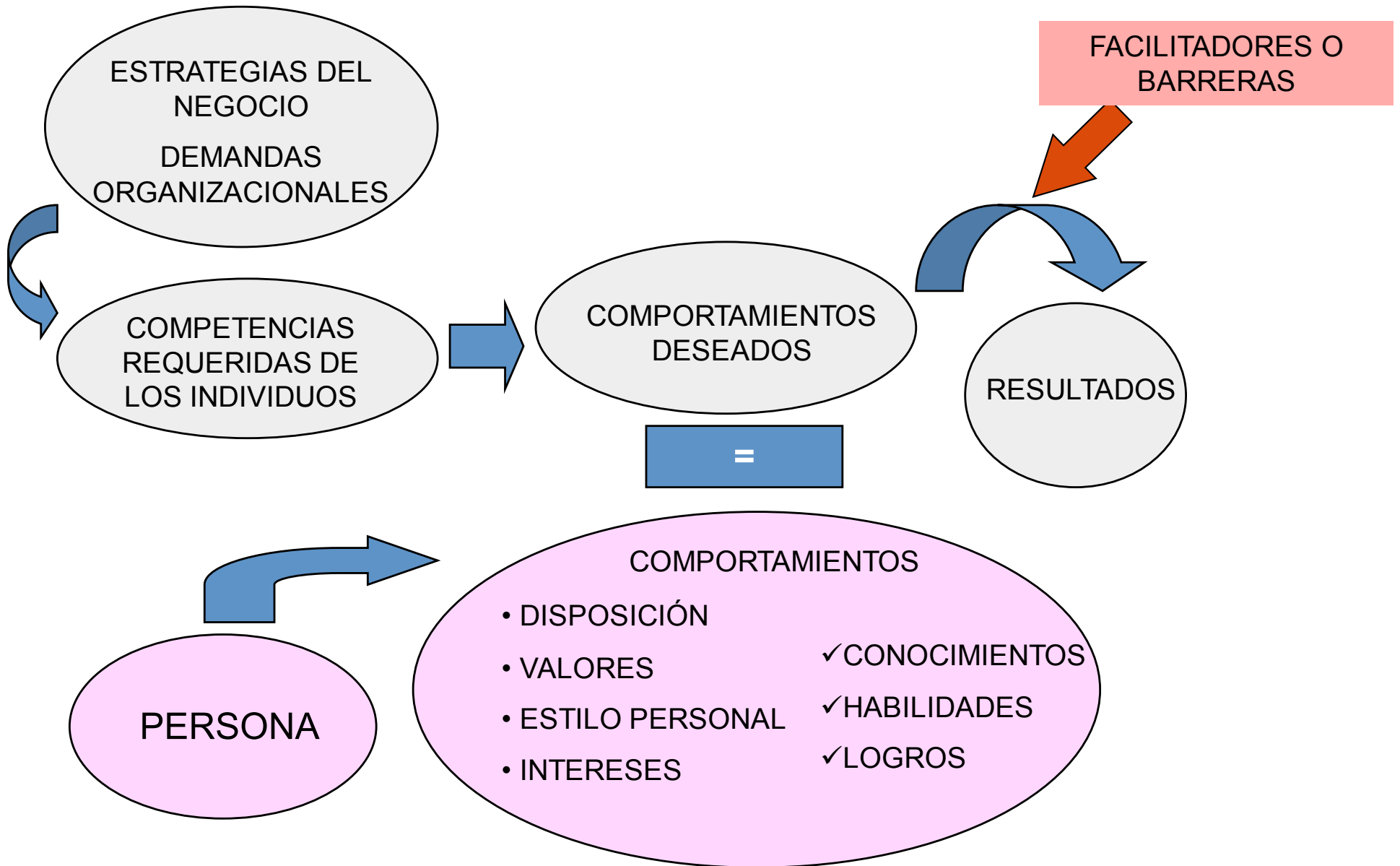
COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO

Destrezas

- Será indispensable contar con información precisa de cada uno de los integrantes de mi equipo.
- **Las destrezas necesarias.** Observa la tarea de manera objetiva y pregúntate exactamente qué destrezas se necesitan para realizarla, ¿Qué resultados esperas del equipo? ¿Qué actividades producirán esos resultados.

Algunos ejemplos de destrezas son:

- Destreza técnica
- Destreza para solucionar problemas
- Destreza interpersonal
- Destreza organizacional
- Destreza de desarrollo
- Destreza de comunicación



Retroalimentación

Dar y recibir retroalimentación

En el mundo de los negocios, la retroalimentación se describe simplemente como compartir observaciones sobre el desempeño laboral o sobre comportamientos relacionados con el trabajo con el propósito de reforzar los comportamientos eficaces y cambiar los ineficaces. Aunque en algunas formas se parece al acompañamiento, la retroalimentación es una forma más directa de intervención y puede ocurrir con o sin el consentimiento del receptor.

La retroalimentación es útil y constructiva, no crítica. Ofrece consejos sobre las formas de mejorar, no es una enumeración de fallas.

Al proporcionar una retroalimentación eficaz a alguien:

- Rediriges el comportamiento de esa persona o indicas un camino de acción más productivo
- Refuerzas o estimulas una forma eficaz de trabajar
- Entrenas a la persona de modo que logre un mejor desempeño

Independientemente de quien es el receptor, la retroalimentación eficaz puede ayudar en estos aspectos su trabajo:

1. **Relaciones**, como interactúa la persona con los demás
2. **Proceso**, cómo la persona realiza su trabajo
3. **Resultados**, cómo la persona obtiene logros medibles en el trabajo

Dar y recibir retroalimentación en forma hábil puede contribuir a establecer relaciones de trabajo sólidas con tu grupo, tu jefe y tus colegas.

EFFECTIVA	POBRE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportuna ▪ Reconocimiento ▪ Brindando apoyo ▪ Sincera ▪ Con acción a futuro ▪ Constructiva ▪ Continuidad con apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prejuicio (otros) ▪ Sin fundamentos ▪ Positiva, PERO... ▪ De prisa / fuera de contexto ▪ En un solo sentido ▪ Sin continuidad ▪ Superficial ▪ Sin conclusión

Por qué acumular información:

- Para ser objetivo
- Para dar soporte a tu argumento
- Para ilustrar comportamientos positivos / negativos
- Para brindar retroalimentación balanceada
- Porque tenemos olvidos

Una retroalimentación efectiva:

Se basa en:

- Desempeño ACTUAL
- Se ACUERDAN los estándares y objetivos
- Se desarrolla una entrevista abierta y participativa
- Con énfasis en el mejoramiento y desarrollo del desempeño del individuo

SEXTA PARTE
HERRAMIENTAS, PROCESOS Y
ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA



Estrategias de Influencia (YUKI)

1ª – Persuasión Racional

Utilizar argumentos lógicos, datos y evidencias basadas en hechos, para persuadir de que lo que se le solicita es viable y proporcionará el cumplimiento exitoso de sus objetivos.

Es una táctica más apropiada cuando la otra parte comparte los mismos objetivos y tareas que su jefe, pero no tiene claro, o no reconoce mejores formas de proceder y hay que tratar de convencerlo.

2ª – Apelación inspiracional

En esta técnica se apela a componentes emocionales. El agente hace un requerimiento que despierta el entusiasmo de la persona, apelando a sus valores, ideas, aspiraciones, necesidades e intereses.

Algunas bases de estas apelaciones parten de que muchas personas desean sentirse importantes, útiles, usar y desarrollar sus habilidades, hacer algo de cierta trascendencia, ser miembro de un equipo reconocido, participar de un esfuerzo excitante para hacer mejor las cosas.

3ª – Consulta (Participativa)

Es un proceso de influencia en el cual la motivación de una persona para implementar una decisión, se incrementa con su participación en la planeación de una estrategia, actividad o un cambio, en el análisis y preparación de la misma. Este proceso ilustra la paradoja de que, puedes ganar más influencia otorgando más autoridad en otros, es decir, compartiendo el poder que tienes para decidir.

4ª – Comportamientos amistosos (Halagadora)

El agente utiliza expresiones de elogio, halago, comportamientos amistosos para obtener una actitud favorable. Incluye también hacer favores no solicitados, un trato deferente y respetuoso. Cuando estos comportamientos son percibidos como sinceros tienden a fortalecer las actitudes positivas, ante los requerimientos que se le plantean.

Muchas veces son percibidos como manipuladores cuando sólo se utilizan en el momento en que se plantean los requerimientos. Son preferibles como estrategia a largo plazo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

5ª – Apelaciones personales (Afectiva)

Apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, cuando se le solicita hacer una tarea o para lograr comprensión y aceptación.

6ª – Intercambio a través de la Negociación

Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, siempre que ayude al cumplimiento de la tarea o apoye su propuesta. Es una táctica de la negociación colaborativa.

7ª – Coalición (Confederativa)

44 Obtener el apoyo de otros para persuadir a una persona a hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón legítima de lo que se le pide. Una especie de alianza estratégica temporal con elementos más cercanos, o que tienen mayor influencia sobre el objeto.

8ª – Legitimización

Busca establecer la legitimidad de una petición demandando la autoridad, el apoyo por parte de los niveles superiores, o los derechos para hacerlo o comprobando que la petición es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.

9ª – Presiones

Utilización de advertencias, demandas, amenazas, supervisiones frecuentes, o recordatorios persistentes, para lograr lo que se quiere.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

Mi misión personal es:

Mis fortalezas	Mis áreas de oportunidad
Mis objetivos (específicos) a mediano y largo plazo	Quién se verá beneficiado con el cumplimiento de éstos y cómo
Las estrategias para lograr cada uno de ellos	Indicadores de logro

45