

Habilidades directivas

Palmira López Fresno

Habilidades directivas

30 habilidades para el desarrollo
de un liderazgo efectivo

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

HABILIDADES DIRECTIVAS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2011, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-887-0

Depósito Legal: C-1185-2011

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

La autora



Palmira López Fresno

Licenciada en Administración de Empresas, su carrera profesional se ha desarrollado en el ámbito de la gestión de calidad y la excelencia empresarial. Ha ocupado cargos directivos en SPANAIR, RACC y STIGA y asesorado y formado a numerosas organizaciones. Actualmente es Delegada del Club Excelencia en Gestión (CEG) en Cataluña, Vicepresidenta de la Asociación Española para la Calidad (AEC) y Presidenta del Comité de Calidad en los Servicios (AEC).

*A Eulàlia Pujolà,
por su gran capacidad para descubrir
y cultivar talento.*

*A Fernando,
que me soporta.*

*A Pepe, mi hermano,
que me antecede.*

Contenido

	Enfoque y contenido de este libro	11
	Liderazgo	15
	Planificación	
	3.1 Planificación estratégica	20
	3.2 Planificación operativa.....	22
	3.3 Objetivos	24
	3.4 Indicadores.....	26
	Ejecución	
	4.1 Delegación	30
	4.2 Saber decir NO	32
	4.3 Trabajo en equipo.....	34
	4.4 Gestión de proyectos.....	36
	4.5 Toma de decisiones	38
	4.6 Gestión de conflictos.....	40
	4.7 Gestión del tiempo	42
	4.8 Gestión de reuniones de trabajo.....	44
	4.9 Gestión de correos electrónicos.....	46



I CONTENIDO

4.10	Gestión del teléfono móvil.....	48
4.11	Escucha activa	50
4.12	Asertividad	52
4.13	Presentaciones en público.....	54
4.14	Felicitación.....	56
4.15	Amonestación	58
4.16	Gestión del conocimiento	60
4.17	Gestión de la diversidad	62
4.18	Gestión del emprendimiento	64
4.19	Habilidades digitales.....	66



Seguimiento, evaluación y mejora

5.1	Seguimiento de indicadores.....	70
5.2	Seguimiento de tareas y proyectos	72
5.3	Evaluación del desempeño.....	74
5.4	Mejora continua e innovación.....	76
5.5	Gestión de la innovación	78
5.6	Innovación abierta.....	80



Conciliación del trabajo..... 83



Epílogo

87



Glosario..... 93

93



Bibliografía..... 103

103

Enfoque y contenido de este libro

Vivimos un tiempo en el que los ciclos de cambio acontecen de modo vertiginoso. Cambios no sólo en lo tecnológico, sino en gran medida en lo social y en lo económico. Por ello, nuestro entorno es cada vez más global, competitivo, diverso y diferente, lo que representa grandes retos para las empresas y organizaciones y, por ende, para las personas que en ellas trabajan.

Recordando a Benedetti, nos encontramos que *“cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas”*. Y en este entorno cambiante, la supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para mantener su identidad en el contexto de la diversidad, y para convertir sus debilidades y vulnerabilidades en fortalezas, adecuando sus recursos e incorporando los apropiados procesos de gestión y producción.

En este contexto, las organizaciones que quieran ser sostenibles precisan contar con personas que sepan gestionar con talento los equipos y los recursos disponibles, y contribuir a la innovación y la transformación de los procesos y de los sistemas de gestión empresariales, como requisito para mantenerse activas y ser competitivas a lo largo del tiempo. Se persigue tanto la sustentabilidad como la sostenibilidad. Para ello, la flexibilidad, el aprendizaje y la anticipación estratégica se evidencian como



tres grandes competencias que las organizaciones y sus personas deben desarrollar.

Como profesionales, no debemos olvidar que el motor de las empresas son las personas. Personas que han de ser capaces de contribuir a desarrollar las organizaciones para las que trabajan, motivando e implicando en ello a sus equipos, provocando el crecimiento de la organización, pero también el de todas las personas que la integran. Una de las mayores satisfacciones que como profesionales podemos tener es lograr conformar y desarrollar equipos de verdad. Equipos en los que las personas que los integran se sientan motivadas y satisfechas, y contribuyan entre todas a alcanzar los objetivos que han sido establecidos y son compartidos. Equipos efectivos y eficientes que sirvan de referencia para otras organizaciones y para la sociedad. Por ello, y para ello, tanto los directivos como los liderados estamos sujetos a un ciclo de mejora continua. Ya no hay vuelta atrás, estamos inmersos en un mundo globalizado, más diverso y cada vez más exigente, que nos demanda mejora e innovación constantes.

Este libro tiene como objetivo proporcionarle una guía de 30 habilidades principales que todo profesional debe tener y que le permitirán desarrollar un liderazgo efectivo en su quehacer cotidiano. Lo hemos estructurado en forma de "fichas", comenzando por la definición y requisitos del liderazgo, como contexto, y acabando con la conciliación del trabajo y gestión del proyecto de vida, por cuanto si no se lidera bien a sí mismo, no podrá liderar bien a los demás. Las habilidades están redactadas en forma positiva, para mejorar la organización, pero a modo de Epílogo incluimos un decálogo para el caso que quiera "destruir" su organización y su propio prestigio. Incluimos también un Glosario, que recoge los términos y conceptos clave utilizados en el libro.

Cada habilidad contiene un resumen de los principales aspectos que debe tener en cuenta para desarrollarla. Es evidente que cada una de ellas podría dar lugar a un libro, por lo que la

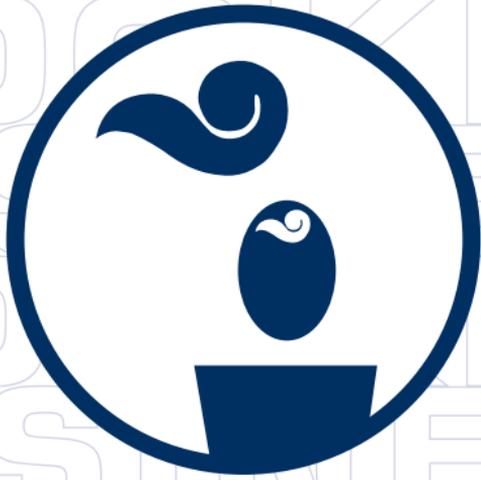


tarea de simplificación se realizó con dos objetivos: (1) servir de recordatorio para aquellas personas que ya tienen desarrollada la habilidad; (2) disponer una “paleta” de habilidades para aquellas personas que no las han desarrollado y ayudarles a dar el primer paso para adentrarse posteriormente en ellas.

Desde este segundo objetivo nos dirigimos a todos los profesionales que ejercen puestos de responsabilidad, así como a todos aquellos alumnos que, aún no habiendo recibido formación en estas habilidades, sin duda se encontrarán con la necesidad de desarrollarlas, para un mejor desempeño profesional y personal, trabajen en el mundo de la oficina o del deporte, de la metalurgia o la atención sanitaria, de la carretera o la aviación, del ejército o las ONG. Porque son estos alumnos de hoy los emprendedores y profesionales del mañana. Actitud y competencias emprendedoras que necesitamos para el desarrollo de nuestras organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Confiamos en que las aportaciones que le hacemos en este libro le resulten útiles para la mejora de sus competencias de liderazgo. Éste ha sido nuestro objetivo.

Liderazgo





¿Qué es?

Es la capacidad de influir y guiar las acciones de las personas para que trabajen con compromiso y motivación en la consecución de objetivos compartidos.

Consiste en un conjunto de habilidades y destrezas, sustentadas en valores éticos, que cualquier persona puede aprender y desarrollar si une su voluntad con la formación adecuada.

El liderazgo que perdura en el tiempo está fundamentado en la influencia o autoridad, como el arte de conseguir que las personas hagan el trabajo voluntariamente y con satisfacción. Tiene que ver con lo que usted es como persona, con su actitud, carácter y competencias, con la influencia que ha ido construyendo, y está fundamentado en el respeto, honestidad y credibilidad. La clave, por tanto, no es imponer, sino inspirar, guiar, ayudar y dar confianza, para que las personas alcancen los objetivos establecidos y mejoren como profesionales y como personas.

¿Por qué es necesario?

- Porque si se centra sólo en la tarea y no en la relación humana, encontrará desmotivación, falta de compromiso, baja calidad y desconfianza.
- Porque una de sus responsabilidades para con el grupo y la sociedad es contribuir a que las personas estén motivadas y se desarrollen como personas y como profesionales. Los beneficios serán, sin duda, mutuos: para usted, la organización, las personas que en ella trabajan y la sociedad.
- En forma de metáfora, puede obligar a una persona a beber agua, pero no puede obligarla a beberla con gusto, y eso precisamente hace la diferencia.



¿Cómo se aplica?

- **Comience con un compromiso firme de querer liderar su equipo** (huya del simple actuar por poder) **y querer mejorar**. Liderar es cuestión de esencia, de carácter, no sólo de competencias, y comienza por el liderazgo de uno mismo.
- **Evalúe y mejore sus valores**. Un buen líder, un líder “rentable”, actúa desde la ética y es respetuoso, comprometido, honesto, paciente, afable, humilde, generoso, indulgente, honrado, comprometido y adaptativo.
- **Desarrolle sus competencias**: de planificación, comunicación, delegación, gestión de equipos, reconocimiento...

Aspectos clave a recordar

- **Piense en su área de influencia como un jardín que, como tal, necesita atención y cuidados constantes**. Si lo cuida bien obtendrá su fruto, para la satisfacción y beneficio de las personas (las plantas, en esta metáfora), de usted mismo, de la organización y de la sociedad. No hará crecer las plantas, éstas crecen, pero puede y debe proporcionar el ambiente y las condiciones adecuadas que crezcan mejor.
- **La autoridad “merecida” la gana la persona con su actitud y comportamiento**; la autoridad “recibida” viene dada por el cargo.
- **Sea coherente en todo momento con lo que dice y lo que hace**. Sus acciones siempre hablarán más alto y mucho más claro que sus palabras, y sólo cuando sus acciones sean consecuentes con sus intenciones, se convertirá en persona y en líder coherente.
- **Si no se lidera bien a sí mismo, no podrá liderar bien a sus equipos**. No confunda ser líder con ser jefe.
- **Su liderazgo tiene impacto en las personas que le rodean, en la organización y en la sociedad** en su conjunto.

Planificación





3.1 Planificación estratégica

¿Qué es?

Es el proceso de identificar, desarrollar y mantener una dirección estratégica que permita a la organización alinear sus metas y recursos con las oportunidades cambiantes del entorno.

Tiene como función orientar a la organización hacia las oportunidades que ofrece el mercado, que le son atractivas por su potencial de crecimiento y rentabilidad, y factibles por sus capacidades (recursos y saber hacer).

Se adopta para poder satisfacer las metas a nivel general de la organización y tiene un horizonte de largo plazo.

¿Por qué es necesaria?

- Porque los recursos son limitados, y por lo tanto se requiere identificar dónde, cómo y para qué utilizarlos.
- Porque las personas necesitan una dirección y objetivos claros, para poder centrar sus esfuerzos y recursos para lograrlos.
- Porque la mejor contribución que las organizaciones pueden hacer a la sociedad es gestionar con excelencia sus recursos, con un horizonte de sostenibilidad a largo plazo, y para ello requieren una estrategia clara.
- Porque si las organizaciones “no saben a dónde van, ningún camino las llevará allí”.

¿Cómo se aplica?

- **Defina un equipo de trabajo**, que puede ser el propio equipo directivo o abrir el proceso a otras personas. Planifique el proceso.
- **Realice un análisis del entorno interno y externo**, incluyendo las necesidades de sus grupos de interés, que permita a la organización identificar aquellas áreas en las que pueda crear más valor, y que constituirán el foco de su estrategia.



- **Formule la estrategia**, de manera coherente con la misión, visión y valores de la organización.
- **Desarrolle un mapa estratégico** con sus principales líneas estratégicas, objetivos, indicadores y programas de acción, destinados a alcanzar el desempeño deseado.
- **Comunique y despliegue la estrategia** a todos los niveles, para lograr que todas las personas de la organización se impliquen en su consecución.
- **Haga operativa la estrategia**, adaptando la estructura organizativa cuando sea necesario y vinculándola con el presupuesto y con los procesos, para asegurar su ejecución.
- **Monitorice y mejore**, haciendo de la estrategia un proceso continuo, a través de un seguimiento formal del desempeño estratégico y del entorno estratégico.

Aspectos clave a recordar

- **Tenga en cuenta los hechos pasados y las causas de su fracaso**, como fundamento del aprendizaje organizativo. Le serán útiles para la estrategia futura.
- **Explote con decisión las oportunidades buenas**, y evite todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
- **No sólo tenga buenas intenciones, llévelas a cabo**. Tan necesario es definir una buena estrategia como ejecutarla satisfactoriamente. Para ello gestione de manera equilibrada cuatro perspectivas: liderazgo, compromiso, facilitación (desarrollo de las herramientas que facilitan el cambio) y visión.

no visión + liderazgo + facilitación + compromiso = desorden

visión + **no liderazgo** + facilitación + compromiso = falta de guía

visión + liderazgo + **no facilitación** + compromiso =
falta de herramientas para lograr el objetivo

visión + liderazgo + facilitación + **no compromiso** =
falta de voluntad para seguir el objetivo



3.2 Planificación operativa

¿Qué es?

Es el proceso de desarrollar los planes a corto plazo necesarios en cada área o proceso de la organización para hacer realidad la estrategia.

Los planes operativos describen lo que tiene que hacer la organización para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia. Se diferencian de los planes estratégicos en el horizonte de tiempo, así como en su alcance y grado de detalle.

¿Por qué es necesaria?

- Porque las organizaciones y las personas necesitan objetivos tangibles que guíen sus actuaciones dentro de un plazo temporal que sea asumible.
- Porque tan necesario es definir una buena estrategia como ejecutarla satisfactoriamente, y su ejecución requiere definir cómo contribuir cada área o proceso a su consecución.
- Porque la gestión ha de ser sostenible en su sentido más amplio. Gestionar sólo a largo plazo puede ser desastroso, por los cambios continuos de un entorno cada vez más complejo.

¿Cómo se aplica?

- **Realice una buena comunicación de la estrategia** y asegure su comprensión en todos los niveles de la organización.
- **Implique a los responsables de cada área o proceso en la elaboración de los planes operativos** a corto plazo (anuales, por ejemplo) necesarios para lograr los objetivos estratégicos.
- **Asegúrese de que cada plan operativo dispone del presupuesto correspondiente**, y que éste es realista.



- **Analice la coherencia entre los diferentes planes.** La organización es como un barco en el que, para llegar a buen puerto, todos deben contribuir y enfocar sus esfuerzos hacia la dirección correcta.
- **Diseñe los indicadores y periodicidad para su seguimiento,** como proceso sistemático.
- **Asegúrese de que los planes son comunicados a todas las personas implicadas,** y que son comprendidos, como requisito para generar compromiso y adhesión.
- **Realice un seguimiento periódico,** y analice y actúe ante las desviaciones.

Aspectos clave a recordar

- **Los planes operativos han de permitir alinear toda la organización,** sus personas, recursos y procesos, para la consecución de los objetivos estratégicos, asegurando que “todos están en el mismo barco y reman en la misma dirección”.
- **Los planes operativos han de ser realistas y coherentes.**
- **Realice un buen seguimiento,** identificando las desviaciones que se produzcan, así como sus causas y las acciones que corresponda aplicar. Actúe ante las desviaciones, con la flexibilidad apropiada.
- **Huya del cortoplacismo** y, por el contrario, consiga las etapas que marque la hoja de ruta estratégica establecida.



3.3 Objetivos

¿Qué son?

Son los resultados que queremos alcanzar y que permiten la articulación de una serie de acciones encaminadas a su consecución y medición periódica.

Entre toda la tipología de objetivos, destacamos los estratégicos, los operacionales, los generales y los específicos.

¿Por qué son necesarios?

- Porque movilizan energía, incrementan la constancia y concretan la atención. Por ello permiten:
 - ▶ Alinear los esfuerzos de cada persona con la estrategia de la organización.
 - ▶ Fomentar el compromiso de las personas, su sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.
 - ▶ Realizar un seguimiento del rendimiento de la organización, a través de indicadores.
 - ▶ Mejorar continuamente los procesos.

¿Cómo se aplican?

- **Solicite a los responsables de las unidades o procesos a su cargo que establezcan objetivos** que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos. Los objetivos han de ser:
 - ▶ *Adecuados*: relevantes y oportunos.
 - ▶ *Apropiados*: indican una finalidad única, y son claros y concretos.
 - ▶ *Medibles (M)*: se puede medir el nivel de logro.
 - ▶ *Entendibles (E)*: su finalidad puede ser entendida fácilmente por cualquier persona.
 - ▶ *Temporales (T)*: hacen referencia a un periodo de tiempo asumible.



- ▶ *Alcanzables (A)*: suponen un reto, pero son alcanzables.
- ▶ *Seguibles (S)*: se puede hacer un seguimiento periódico.
- **Revise los objetivos propuestos y asegure su despliegue a todos los niveles.** Para que un despliegue sea eficaz debe:
 - ▶ Garantizar su alineación con la estrategia y los valores de la organización, asegurando que son relevantes.
 - ▶ Incluir objetivos de interdependencia, evitando contradicción entre los objetivos relacionados con los diversos grupos de interés y los diferentes procesos o unidades.
 - ▶ Implicar a las personas en su diseño y tener en cuenta sus competencias.
 - ▶ Incorporar aspectos tales como diversidad, incertidumbre e innovación.
- **Establezca guías de conducta** que regulen las actuaciones de las personas para la consecución de los objetivos (no sólo es importante el “qué”, sino también el “cómo”).
- **Establezca un sistema de indicadores**, que permitan seguir su consecución.
- **Comunique claramente los objetivos**, a todas las personas de la organización.

Aspectos clave a recordar

- **Asegure su vinculación a la estrategia y el equilibrio entre el largo y el corto plazo.** En otro caso, los objetivos se pueden convertir en:
 - ▶ *Perversos*: su consecución a corto plazo puede ir en detrimento del éxito a largo plazo.
 - ▶ *Inductores de conductas proteccionistas*: la “buena nota” por encima de la mejora de la gestión, al evitar el riesgo.
- **Limite el número de objetivos por persona** (entre 5 y 7), para que orienten y prioricen sus esfuerzos. Si tiene 20 objetivos no le será posible.
- **Si la organización no dispone de objetivos, al menos establezca los de su área o proceso.**



3.4 Indicadores

¿Qué son?

Son comparaciones entre dos magnitudes que permiten medir y cuantificar el desempeño e impacto de los procesos, proyectos, programas y acciones, así como de otras características asociadas.

Habitualmente, el término “indicador” se usa indistintamente para referirse tanto a la ratio (comparación entre dos magnitudes) como al valor que se obtiene, y está referenciado a una unidad de tiempo.

¿Por qué son necesarios?

- Porque se requiere realizar un seguimiento periódico del desempeño de la organización y actuar ante las desviaciones, para asegurar que se alcanzan los objetivos estratégicos y operativos establecidos. Los indicadores concretan y guían.
- Porque proporcionan información para la toma de decisiones y facilitan las relaciones, al evitar malentendidos provocados por subjetividades.

¿Cómo se aplican?

- **Solicite a los responsables de las unidades o procesos a su cargo que establezcan los indicadores relevantes**, para realizar un seguimiento del desempeño a nivel operativo, tomando como referencia el marco estratégico y sus indicadores. Para ello han de:
 - ▶ Identificar “qué” evaluar y “dónde”.
 - ▶ Especificar las palabras claves del “qué”.
 - ▶ Clarificar y organizar secuencialmente.
 - ▶ Seleccionar los aspectos más representativos del “qué” y ver si lo que se desea medir está completo.
 - ▶ Verificar que los aspectos señalados son observables en la práctica.



- **Asegúrese de que los indicadores sean:** sencillos de calcular, neutros, precisos y relevantes para la toma de decisiones.
- **Analice la coherencia entre los diferentes indicadores.** Deben ser capaces de proporcionar una visión global del desempeño de la organización, así como detallada a nivel de proceso y proyecto. Elimine aquellos que no sean necesarios o sean incoherentes.
- **Establezca una estructura de despliegue,** por cuadros de mando, del general a los particulares.
- **Establezca, para cada indicador, su objetivo, así como la escala de alerta y actuación** (ej.: una desviación del 5% pudiera ser nivel de alerta, pero no requerir acción correctora; una desviación del 10% pudiera requerir acción correctora).
- **Identifique para cada indicador:** formato, breve descripción, periodicidad de medición, responsable de elaboración, destinatarios de la información y periodo de análisis. Elabore un cuadro resumen con esta información y distribúyalo entre las personas implicadas en su elaboración y análisis.
- **Disponga los recursos y medios necesarios para la implantación de los indicadores.** Es importante que los datos puedan ser obtenidos de manera sencilla. Valore siempre el coste/utilidad.
- **Comuniqué los indicadores y asegúrese de su comprensión a todos los niveles,** según sea apropiado.

Aspectos clave a recordar

- **El diseño de indicadores de manera participativa genera acuerdos sobre conceptos, visiones y lenguajes,** que afianzan la credibilidad y facilitan la ejecución.
- **Utilice herramientas de representación visual,** que le ayuden a identificar desviaciones entre los valores obtenidos y los objetivos establecidos.
- **Los indicadores deben estar sujetos a mejora continua.** Revíselos periódicamente, incorpore nuevos indicadores que sean relevantes y elimine aquellos que no lo son.
- **Detecte los indicadores “perversos”.**

Ejecución





4.1 Delegación

¿Qué es?

Es la transferencia de autoridad y responsabilidad para que las personas en quien se delega desarrollen los proyectos, tareas o actividades confiados, de acuerdo con su iniciativa y con la suficiente seguridad en sí mismas como para tener éxito.

La delegación satisfactoria implica que aquellas personas en las que se confían las tareas o proyectos saben qué resultados se han de conseguir, quieren lograrlos, tienen medios para hacerlo y capacidad para conseguirlo. La persona que delega no elude su responsabilidad final para con el proyecto, funciones o actividades delegadas.

¿Por qué es necesaria?

- Porque delegando correctamente motiva a las personas y las ayuda a desarrollar sus capacidades. La delegación también fomenta la cooperación y el trabajo en equipo.
- Porque puede haber colaboradores con más capacidad que usted para realizar ciertas actividades.
- Porque delegando dispone de más tiempo para centrarse en las tareas importantes.
- Porque delegando gestiona los recursos de manera más eficiente.

¿Cómo se aplica?

- **Defina claramente el proyecto o la tarea que delega.**
- **Identifique la persona más adecuada en quien delegarlo,** en función de su actitud, competencias (conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas) y tiempo disponible. Facilítele la formación y la información que requiera.
- **Genere un compromiso con el trabajo que delega.** Es muy importante que la persona comprenda el contexto global en el que se enmarca el proyecto o tarea, por simple que ésta sea.



- **Especifique claramente las tareas, actividades o proyectos que delega**, con sus objetivos, alcance y plazos. Concrete el grado de autoridad que delega.
- **Establezca y comunique el sistema de seguimiento**, en función de la importancia y dificultad del proyecto o tarea.
- **Esté dispuesto a colaborar en lo que pueda requerir la persona o equipo** en quien ha delegado.
- **Realice un seguimiento**. Reconozca los avances y el esfuerzo realizado. Refuerce positiva o negativamente en función de los resultados.

Aspectos clave a recordar

- **Delegue:**
 - ▶ Tareas rutinarias y las decisiones que están asociadas.
 - ▶ Tareas completas, para dar una sensación de logro.
 - ▶ Tareas que otros pueden hacer mejor y, probablemente, de manera menos costosa.
- **No delegue:**
 - ▶ Responsabilidad final sobre la tarea.
 - ▶ Tareas sin ningún tipo de supervisión o seguimiento.
 - ▶ Tareas desagradables que, en realidad, debería hacer usted.
- **Explique bien los objetivos, alcance, plazos y seguimiento** de la tarea o proyecto que delega.
- **No imponga continuamente sus criterios**. Delegar no es transferir “marrones”. Recuerde que ha delegado autoridad. La mala delegación lleva a la desmotivación de los empleados y al fracaso del líder.
- **Son barreras a la delegación:** la sobrecarga de trabajo, desorganización, elusión de responsabilidades, falta de experiencia, excesiva dependencia del jefe, incompetencia e inmersión en trivialidades por parte de los empleados.



4.2 Saber decir NO

¿Qué es?

Es la comunicación de manera firme y correcta de la decisión de no realizar una tarea, actividad o proyecto, o de no aceptar una responsabilidad.

Implica decir NO a la tarea, pero manteniendo el SÍ a la persona.

¿Por qué es necesario?

- Porque no puede atender todas las necesidades de su entorno. Decir NO le ayuda a gestionar su tiempo de manera más eficaz. En otro caso se verá sobrepasado de trabajo y utilizará su tiempo de manera poco eficiente.
- Porque si dice NO y proporciona alternativas, eleva el respeto que la otra persona puede sentir por usted.
- Porque al decir NO, estando justificado, su autoestima se ve reforzada, al darse cuenta de que no se deja manipular.
- Porque al decir NO somete a juicio su propia decisión.

¿Cómo se aplica?

- **Escuche con atención lo que le piden**, sin interrumpir.
- **Evalúe la petición**, tomándose su tiempo. Si tiene claro que no puede asumir el proyecto, actividad, tarea o responsabilidad que le piden, diga NO de manera directa, sin rodeos.
- **Exponga las razones del NO de manera clara y concisa**, evitando justificaciones o expresando dudas. Identifique y dé relevancia a la intención positiva que hay detrás del hecho.
- **Presente alternativas** preparadas con anticipación y, por tanto, no improvisadas.
- **Ofrezca su compromiso**, y demuéstrela en la ejecución de la alternativa que hayan acordado.



Aspectos clave a recordar

- **Ser un buen líder no implica decir SÍ a todo y a todos.** El SÍ incrementa su compromiso, el NO incrementa su disponibilidad.
- **Salvo en casos puntuales, evite decir NO de manera inmediata;** valore la petición, para poder preparar argumentos o razones sustentadas.
- **No diga NO como rutina.** El peligro en este caso es la “procastinación”: acción o hábito de postergar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras más irrelevantes y agradables. En la procastinación lo importante es supeditado a lo urgente, y el acto que se pospone suele calificarse como abrumador, desafiante, inquietante, peligroso, difícil, tedioso o aburrido, es decir, como estresante, por lo que se autojustifica posponer la decisión o ejecución para un indefinido “más adelante”.
- **Las barreras al hecho de decir NO son:**
 - ▶ Por miedo a no gustar.
 - ▶ Por querer evitar un conflicto.
 - ▶ Porque le domina su voluntad de ayuda.
 - ▶ Porque quiere demostrar sus capacidades.
 - ▶ Porque la tarea o responsabilidad le satisface.
 - ▶ Por miedo a perder el control o el poder.



4.3 Trabajo en equipo

¿Qué es?

Es una forma de realizar los proyectos y las actividades mediante el compromiso, la implicación y la colaboración de un conjunto de personas para alcanzar unos objetivos compartidos.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas (idealmente entre 7 y 9 personas), con capacidades complementarias, que trabajan de una manera organizada y con responsabilidad mutua compartida, para alcanzar unos objetivos comunes en relación con un proyecto o actividad.

El trabajo en equipo hace referencia a los procedimientos, técnicas y estrategias, mientras que el equipo de trabajo hace referencia a la estructura, al grupo humano.

¿Por qué es necesario?

- Porque el trabajo en equipo multiplica la capacidad individual y produce un valor superior a la suma de los valores individuales (se generan sinergias).
- Porque a través de un equipo se identifican más y mejores posibilidades de acción en relación con un proyecto o actividad.
- Porque cuando los miembros del equipo están motivados hacia el logro de un objetivo, concentran sus esfuerzos para llegar a la mejor solución.

¿Cómo se aplica?

- **Identifique las personas que constituirán el equipo** en función de sus actitudes y competencias (formación, experiencia, habilidades y destrezas) complementarias. Preste especial atención a la selección del coordinador (en muchos casos será esta persona la que seleccione los miembros del equipo).



- **Defina y documente claramente el proyecto:** contexto, objetivos, alcance, plazos, funciones (promotor, líder o coordinador, asesor —en caso necesario—, miembros del equipo), grado de responsabilidad que delega y tipo y periodicidad del seguimiento.
- **Genere en el equipo un compromiso con el proyecto,** y apóyelo en todo lo que necesite.
- **Realice un seguimiento periódico,** de acuerdo con el tipo de seguimiento y la periodicidad que ha establecido, e identifique, junto con el equipo, las acciones de mejora que sean necesarias para corregir las desviaciones.
- **Reconozca los avances y el esfuerzo realizado.** Refuerce positiva o negativamente en función de los resultados.

Aspectos clave a recordar

- **La fuerza del equipo no reside en el número de personas, sino en la actitud y competencias de cada una de ellas.** Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias, donde la diversidad redundará en el enriquecimiento mutuo.
- **El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo.** Depende de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo. El coordinador o líder es muy importante para lograrlo.
- **Los equipos atraviesan diferentes etapas:** constitución, caos, normalización, efectividad. La duración de estas etapas varía de unos equipos a otros y depende de su habilidad para gestionar los conflictos. Los participantes deben conocer estas etapas para conseguir su viabilidad.
- **Debe aceptar los conflictos como parte integral de la vida del equipo,** focalizándolos como oportunidades de mejora. Gestiónelos de manera que aumente la competitividad y dedicación de todas las personas implicadas.
- **El equipo de trabajo debe centrar su atención tanto en las personas, como en las tareas y resultados.**



4.4 Gestión de proyectos

¿Qué es?

Es el proceso de diseño, planificación, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo establecido, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorpora áreas diversas de conocimiento, tales como planificación, gestión de costes, calidad, tiempo, personas, comunicación.

¿Por qué es necesaria?

- Porque a través de los proyectos podemos dar una respuesta más rápida y eficaz a las demandas cambiantes del mercado, focalizada en las necesidades de los clientes y otros grupos de interés.
- Porque mejora la capacidad de la organización para adaptarse y gestionar el cambio, así como su eficiencia, al conseguir más con menos.
- Porque aporta una visión de conjunto y mejora la comunicación e implicación en la organización. La participación crea compromiso.
- Porque permite identificar los riesgos y problemas en fase temprana, y el diseño de acciones correctoras a tiempo.

¿Cómo se aplica?

- **Defina y documente claramente el proyecto**, con su contexto y causas por las que se desarrolla, objetivos, alcance, requisitos, recursos, responsables y plazos.
- **Establezca el plan de acción** —actividades a desarrollar, responsables, métodos, plazos y advertencia de cumplimiento—, **y el plan de comunicación** —qué se comunica, en qué momento, a quién y documentación a generar—.



- **Establezca el plan de seguimiento y control** de plazos, costes y características del proyecto.
- **Gestione los riesgos**, identificándolos para cada fase del plan de acción, valorándolos (impacto —posibles daños— y probabilidad de aparición), tratándolos (aportando soluciones para impedirlos o reducirlos), y controlándolos (estableciendo un seguimiento).
- **Ejecute el proyecto** a través de las fases de lanzamiento, desarrollo, gestión del cambio e implantación y validación de resultados.
- **Realice un seguimiento periódico**, de acuerdo con el plan de control. Reconozca los avances y refuerce al equipo positiva o negativamente en función de los resultados.
- **Analice, evalúe y actúe ante las desviaciones**. Ante las desviaciones busque causas, no culpables y póngales remedio.
- **Al finalizar realice un balance del proyecto** —cualitativo, económico, temporal, de riesgos y operativo—. Refleje las conclusiones en el informe final de proyecto, para el aprendizaje futuro.

Aspectos clave a recordar

- **El tiempo que se tome en la planificación del proyecto le ahorrará tiempo, dinero, desmotivación y esfuerzos** para resolver dificultades posteriores. La definición correcta de requisitos y riesgos es vital.
- **El objetivo es obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad**. Realice un buen seguimiento para garantizarlo y actúe ante las desviaciones.
- **La implantación puede traer consigo un cambio que conlleve resistencias, conflictos, incertidumbre, miedo, dificultades e incomprensión**. Comunique claramente los cambios y lo que suponen, reafirme el compromiso de la dirección y resuelva cualquier dificultad en el momento que se presente.
- **La evaluación e informe final son importantes para el aprendizaje futuro**.



4.5 Toma de decisiones

¿Qué es?

Es el proceso que se lleva a cabo para cambiar una situación no deseada, seleccionando la opción más apropiada de entre todas las disponibles.

La toma de decisiones puede ser individual (por jerarquía, poder o autoridad) o grupal (consenso, votación).

¿Por qué es necesaria?

- Porque decidir es consustancial a la gestión y a la vida, para responder y resolver situaciones programadas o inesperadas. Y para ello se requiere método e información.
- Porque decidir es finalizar un proceso y poner en marcha otro.

¿Cómo se aplica?

- **Identifique el problema.** Logrando una visión clara y objetiva del mismo.
- **Defina la prioridad y urgencia para resolverlo.** En base a su impacto (potencial al que se encuentra vulnerable) y urgencia (tiempo para evitar o reducir el impacto), y determine si la decisión ha de ser grupal (y con qué método) o individual.
- **Analice el problema.** Recabe datos de tipo cuantitativo (indicadores) y cualitativo, de desempeño y de percepción de todos los grupos de interés afectados, para analizar su alcance, causas y repercusiones.
- **Identifique los criterios de decisión y pondeéelos.** A partir de los aspectos relevantes para tomar la decisión, asígneles un valor relativo a la importancia que tiene cada uno en la decisión que se tome.
- **Genere alternativas de solución.** Cuantas más tenga, más apropiada será la decisión. La creatividad es importante.



- **Evalúe las alternativas.** Para cada una, analice sus ventajas e inconvenientes con respecto a los criterios de decisión y asígneles un valor ponderado.
- **Seleccione la alternativa más apropiada** y aplique la decisión.
- **Evalúe la efectividad y la eficiencia de la decisión** como base para el aprendizaje. Si el resultado no fue el esperado, identifique y analice las causas, e inicie el proceso de nuevo si fuera necesario.

Aspectos clave a recordar

- **Cada problema requiere aplicar el método de decisión más apropiado**, seleccionando entre la decisión individual (una persona decide) y la grupal (un grupo decide), en función del impacto, urgencia y alcance de la decisión a tomar.
- **Aplique el método de decisión más apropiado:**
 - ▶ *Consenso:* para decisiones importantes y/o que afecten a muchas personas. Requiere que los grupos sean pequeños y puedan tener un gran intercambio de ideas en tiempo real.
 - ▶ *Votación:* cuando no disponga de tiempo para llegar al consenso y la decisión se pueda aplicar sin la implicación de las personas que hayan votado en contra. Requiere que los miembros del grupo estén informados por igual sobre el tema y comprendan todos los puntos de vista.
 - ▶ *Delegación en un subgrupo:* cuando éste tenga la información y experiencia necesaria para tomar la decisión y quien delega se encuentra comfortable transfiriendo su autoridad.
 - ▶ *Una persona decide:* cuando la persona tiene depositada la confianza del grupo para tomar una buena decisión, o cuando la tiene otorgada en razón a su responsabilidad.



4.6 Gestión de conflictos

¿Qué es?

Es el proceso de resolución de los conflictos en el momento en que surgen, con un enfoque de oportunidad para la mejora, implicando a las personas involucradas, identificando sus causas, las acciones necesarias para eliminarlas y el aprendizaje para la organización.

Un conflicto es una confrontación entre personas, acompañada de sentimientos fuertes y causada por visiones y objetivos enfrentados, escasez de recursos o interferencia de una persona en el alcance de las metas de la otra parte.

Los conflictos surgen cuando negamos que las diferencias son inevitables y positivas.

¿Por qué es necesaria?

- Porque cuando los conflictos están bien gestionados, representan oportunidades de mejora para la organización. Al identificar sus causas y ponerles remedio, evita que se vuelvan a repetir y ayuda al aprendizaje de la organización.
- Porque si no los gestiona bien, darán lugar a nuevos conflictos, con un coste importante en motivación y recursos.

¿Cómo se aplica?

- **Diagnostique el problema**, sus síntomas y causas. Analice los intereses y razones de cada parte.
- **Busque y escriba todas las alternativas posibles**, analizando el problema en profundidad. Recabe para ello datos objetivos y datos de percepción de las personas y grupos implicados. Céntrese en sus necesidades e identifique la mejor alternativa posible a un acuerdo negociado (MAAN).
- **Reúname con la otra persona o personas en conflicto y busque beneficios mutuos**. Desarrolle en usted la actitud ganar-ganar, en lugar de ganar-perder.



- **Negocien la alternativa más apropiada y aplíquena.**
- **Realice un seguimiento para evaluar su eficacia.** Identifique las desviaciones y sus causas, así como el aprendizaje para el futuro.

Actitudes que ayudan en la solución de un conflicto:

- *Seréense y deje pasar el primer impulso.*
- *Enfréntese al problema, nunca a las personas.* El conflicto le será más fácil de resolver si no se implica emocionalmente.
- *Nunca humille ni ofenda a la otra parte.* Transforme las emociones negativas en positivas.
- *Desarrolle la empatía y la comunicación.* La mayoría de conflictos empiezan por malentendidos.
- *Aplique la franca discusión y evite la polémica.*
- *Resista pasivamente con firmeza si la situación lo requiere.* Sea flexible, pero no ceda ante las presiones. Sea firme con el problema, sensible con las personas.

Aspectos clave a recordar

- **Las percepciones juegan un papel muy importante en la aparición de conflictos.** Cada persona percibe, procesa, interpreta, atribuye causas, intenciones, motivos y significados a la realidad de acuerdo con sus filtros y paradigmas. Fomentar la diversidad es positivo para su gestión.
- **Evitar el conflicto no hace que los problemas desaparezcan,** sino que les permite permanecer y salir a la luz de forma más negativa. La evasión dificulta afrontar de forma realista las frustraciones y los problemas inevitables.
- **Obtener más información es más importante que tomar una decisión inmediata.** Céntrese en las necesidades de cada parte, no en sus reivindicaciones.
- **La gestión de conflictos es gestión de diferencias.** Por ello, entienda primero para ser entendido.
- **Hay 5 comportamientos posibles en la resolución de conflictos:** competición, colaboración, evitación, acomodación y compromiso.



4.7 Gestión del tiempo

¿Qué es?

Es el proceso de planificación, ejecución y evaluación para distribuir el tiempo disponible (24 horas) de acuerdo con nuestras prioridades en el ámbito personal, familiar y laboral, con el fin de lograr nuestros objetivos de manera más eficiente y satisfactoria.

tengo que hacer me veo obligado a hacer me gustaría hacer

¿Por qué es necesaria?

- Porque cada vez tenemos más presión —más urgencia en la entrega, menos recursos— y debemos ser más eficientes.
- Porque no gestionar el tiempo genera insatisfacción, tensión en las relaciones y distrés y, como consecuencia, ineficiencia.
- Porque hemos de encontrar el equilibrio necesario entre el tiempo que dedicamos a los ámbitos personal, familiar y laboral.
- Porque si lo gestionamos mejor mejoramos nuestra vida, al disponer de más tiempo para hacer lo que más nos gusta.

¿Cómo se realiza?

- **Respétese, respete a los suyos y asuma el compromiso de mejorar.**
- **Asigne prioridades para su tiempo laboral, personal y familiar**, e identifique la duración máxima de su jornada laboral.
- **Asegúrese de que sus funciones, objetivos y prioridades estén claros:** por su parte, por parte de su jefe y de su equipo.
- **Realice un diagnóstico de cómo utiliza su jornada laboral:**
 - ▶ Anote durante un periodo (ej.: un mes) las actividades y tareas que realiza y el tiempo que dedica a cada una. Represente gráficamente, en forma circular, los resultados globales.
 - ▶ Compare la situación actual con la situación deseada, en función de su trabajo —funciones y objetivos a alcanzar—.



- ▶ Identifique las diferencias y las acciones a realizar: qué tiene que disminuir, aumentar, añadir o suprimir.
- ▶ Asigne prioridades: por dónde comenzar.
- **Lleve de manera habitual una agenda:**
 - ▶ Elija la agenda que mejor se adapte a sus necesidades (una sola agenda).
 - ▶ Documente los objetivos: anuales, mensuales y semanales.
 - ▶ Identifique las acciones o los proyectos necesarios para alcanzarlos, y divídalos en partes “operacionables”.
 - ▶ Programe cada acción, indicando prioridad y tiempo necesario.
 - ▶ Realice sólo una tarea cada vez, comenzando por las más prioritarias, de manera tan rápida y lo mejor que pueda. Céntrese en lo esencial.
 - ▶ Cuide los imprevistos (ladrones de tiempo). Cuando aparezca uno, evalúe su prioridad y urgencia, y prográmelo en función de ello.
 - ▶ Mantenga la agenda a la vista y tache las tareas a medida que las va realizando.
 - ▶ Revise la agenda al final del día y evalúe su cumplimiento. Identifique los aspectos de mejora.
 - ▶ Al finalizar la jornada laboral, prepare el día siguiente.

Aspectos clave a recordar

- **Cuide su salud (sueño, descanso), su ámbito emocional, su familia,** y recuerde que el concepto tiempo varía con la edad.
- **Aproveche al máximo cada minuto.** Cuantas más tareas quiera hacer, con más destreza tendrá que utilizar su tiempo.
- **Priorice siempre las tareas** según su importancia y urgencia.
- **La actitud, competencias y entorno son barreras que impiden una buena gestión.** La dificultad de la gestión del tiempo no reside en su complejidad, sino en que exige compromiso y un mínimo de esfuerzo para practicarla.
- **Pequeñas mejoras en nuestros hábitos contribuyen a mejorar la gestión del tiempo a nivel colectivo** (efecto cascada).



4.8 Gestión de reuniones de trabajo

¿Qué es?

Es el proceso de planificación, desarrollo, evaluación y seguimiento de las reuniones de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos, en el plazo de tiempo asignado, cubriendo todos los temas de la agenda y en un ambiente positivo y participativo.

Una reunión es un conjunto de personas que piensan juntas para alcanzar unos objetivos compartidos. Su actividad tiene el propósito de construir confianza y responsabilidad sobre los objetivos y consecuencias para los que fue convocada.

Las reuniones son herramientas de gestión que permiten informar, coordinar, generar ideas y tomar decisiones en grupo. A través de ellas se resuelven problemas, se toman decisiones y se construye confianza.

¿Por qué es necesaria?

- Porque si están bien gestionadas, las reuniones permiten ganar tiempo y tomar mejores decisiones. Las decisiones que se toman en grupo tienen más compromiso, favorecen un clima de consenso, intercambio, enriquecimiento de perspectivas y dan sentido de cohesión.
- Porque si no las gestionamos bien, son fuente de costes importantes, frustración e insatisfacción, que impactan negativamente en la productividad.

¿Cómo se aplica?

- **Para el organizador y coordinador:**
 - ▶ Antes de convocar una reunión, piense si es necesaria.
 - ▶ Defina claramente el propósito y objetivos.
 - ▶ Identifique si debe ser presencial o virtual.
 - ▶ Decida quiénes deben participar (número reducido), en toda o en parte, y sus funciones.
 - ▶ Prepare la agenda y distribúyala con antelación. No olvide incluir el objetivo de la reunión.



- ▶ Asegúrese de que el entorno es favorable a la comunicación y de que los medios técnicos funcionan.
- ▶ Prepárela adecuadamente.
- ▶ Comience y acabe con puntualidad.
- ▶ Mantenga la reunión centrada en la agenda, evitando divagaciones y la incorporación de temas no previstos. Gestione adecuadamente cualquier imprevisto o conflicto.
- ▶ Concrete las decisiones, asignando responsables y plazos.
- ▶ Asegúrese de que se elabora un resumen que refleje lo acordado.
- ▶ Evalúe la reunión una vez finalizada, identificando los aspectos a mejorar.
- ▶ Realice un seguimiento apropiado de las decisiones tomadas.
- **Para los asistentes:**
 - ▶ Confirme o excuse su asistencia, dentro del plazo establecido.
 - ▶ Prepare la reunión, teniendo en cuenta su objetivo.
 - ▶ Llegue puntual; avise de cualquier imprevisto.
 - ▶ Céntrese en los temas de la agenda y realice intervenciones concretas, concisas y asertivas.
 - ▶ No interrumpa con comportamientos que distraigan.
 - ▶ Anote las acciones a realizar y ejecútelas dentro del plazo acordado. Informe de cualquier imprevisto.
 - ▶ Evalúe la reunión y comprométase con las mejoras necesarias.

Aspectos clave a recordar

- **Las reuniones son necesarias e importantes.** Indican la “salud” organizativa (expresan maneras de hacer y gestionar respecto al liderazgo y gestión de personas, gestión del tiempo y orientación a resultados).
- **Las reuniones mal gestionadas se convierten en ladrones de tiempo y fuente de desmotivación,** influenciando negativamente la cultura de la organización.
- **La preparación previa por parte de todos los asistentes y la actuación del coordinador son factores clave para su éxito.**
- **La efectividad de las reuniones impacta en cada persona, en el grupo, y en la organización en su conjunto.**
- **Las reuniones generan costes económicos y emocionales.** Cuantifíquelos.



4.9 Gestión de correos electrónicos

¿Qué es?

Es el proceso de planificación, escritura, envío, seguimiento y archivo de los correos electrónicos para asegurar su uso adecuado y apropiado.

¿Por qué es necesaria?

- Porque si se realiza una buena gestión, los correos electrónicos son un medio de comunicación muy accesible, rápido, fácil de usar, disponible y eficiente.
- Porque si no mantenemos una autodisciplina con respecto a su priorización, redacción, envío y organización, se convierten en un ladrón de tiempo, deterioran la comunicación y el ambiente laboral, e impactan negativamente en la productividad.

¿Cómo se aplica?

- **Separe el correo electrónico profesional del personal.**
- **No active la opción de aviso de recepción** (sonora o *pop-up*), excepto que su trabajo consista en gestionar correos en la mayor brevedad. Si lo hace, le distraerá mientras realiza otras tareas, convirtiéndose en un ladrón de tiempo.
- **Programa periodos durante el día para gestionar sus correos.**
- **Antes de enviar un correo, piense si es necesario**, y si es el mejor medio para tratar el asunto. Si es complejo o delicado, evalúe alternativas (ej.: llamada previa o reunión).
- **Envíe el correo (PARA, TO) solamente a los destinatarios directamente implicados**, de quienes espera una acción.
- **Utilice la copia (CC) solamente cuando sea necesario**, y únicamente a efectos de información. Utilice copia oculta (BCC ó CCO) sólo para correos externos masivos.
- **Identifique el "asunto" de manera breve, clara y concisa.** No utilice un e-mail anterior para temas nuevos.



- **Redacte mensajes breves y concisos**, en un estilo directo y positivo. No escriba todo el texto con mayúsculas.
- **No discuta ni escriba nada de lo que se pueda arrepentir en el futuro.** Mantenga sus sentimientos bajo control y evalúe alternativas (ej.: llamada). Considere que no hay lenguaje visual para ayudar a entender la intención que se quiere transmitir. Si el asunto es sensible o complejo, escriba un borrador, léalo, asegúrese de que el texto es el más adecuado y envíelo sólo entonces.
- **Escriba con corrección.** Los correos reflejan su imagen.
- **Responda en un plazo breve de tiempo** (máximo un día). Si no pudiera, comunique el plazo en que podrá responder.
- **Restrinja el uso de la opción “responder a todos”.** Si se trata de un debate, busque sistemas alternativos.
- **Utilice la opción de alta prioridad con moderación.** Si requiere una respuesta muy rápida, llame a la persona para informarla.
- **Adjunte archivos que no sobrepasen la capacidad habitual del sistema.** En caso necesario, consulte al destinatario.
- **Configure la opción “fuera de oficina” cuando no pueda gestionar sus correos durante más de un día.**
- **Elimine los correos que no son relevantes;** archive el resto en carpetas jerarquizadas, apropiadas a su trabajo.
- **Asegúrese de que se realizan periódicamente copias de seguridad.**

Aspectos clave a recordar

- **El correo electrónico puede dar lugar a un uso impulsivo**, dada su rapidez y facilidad de uso, especialmente cuando se utilizan dispositivos de bolsillo. Tenga en cuenta que cada vez que envía un correo está determinando una respuesta y, si no era necesario, supondrá una pérdida de tiempo para todos.
- **El correo electrónico tiene característica de fiscalización del registro y deja rastro electrónico.**



4.10 Gestión del teléfono móvil

¿Qué es?

Es el proceso de respuesta y realización de llamadas a través del teléfono móvil para asegurar su uso respetuoso, adecuado y apropiado.

¿Por qué es necesaria?

- Porque si se realiza una buena gestión, el teléfono móvil facilita una comunicación rápida y es una tecnología eficiente.
- Porque si nos hacemos adictos al teléfono móvil, esta tecnología se hace ineficiente, se convierte en un ladrón de tiempo y deteriora la relación social.

¿Cómo se aplica?

- **Respete su propia privacidad y la de los demás.**
- **Utilice de modo habitual auriculares**, para reducir posibles lesiones auditivas.
- **Desconecte el teléfono móvil en lugares públicos cerrados** (reuniones, actos, cine, consulta médica, tren...):
 - ▶ Si de manera excepcional está esperando una llamada importante, configure la opción de reunión o vibración.
 - ▶ Cuando la reciba, salga sin hacer ruido (el resto no tiene que verse interrumpido por su conversación) y si está acompañado, discúlpese al atender la llamada. Si no pudiera salir (ej.: tren), atiéndala en el lugar que menos moleste a los demás. Sea breve y utilice un volumen de voz discreto.
- **Cuando realice una llamada, pregunte siempre si puede ser atendido en ese momento.** El teléfono móvil es muy invasivo.
- **Identifíquese siempre**, y verifique si la persona con la que habla es la correcta.
- **Diferencie los temas de conversación presenciales y los telefónicos.** Hay temáticas que, por su naturaleza, requieren una conversación presencial.



- **Utilice el teléfono móvil con mesura**, en especial con aquellas personas con las que trata cotidianamente. Sea concreto y preciso; reduzca la duración de sus conversaciones.
- **Configure el contestador automático** para que le puedan dejar mensajes en caso de que esté ocupado.
- **Si está manteniendo una conversación presencial con otra persona, ésta tiene prioridad**, excepto que espere una llamada muy importante. En ese caso, avise a la persona al inicio de la conversación y sea breve en la atención de la llamada cuando la reciba.
- **Las vacaciones y los fines de semana son para descansar.** A menos que haya una emergencia, el móvil debe quedar en segundo o tercer lugar, que no interrumpa las actividades con su familia y amigos.
- **No sea esclavo de su teléfono.** Ser adicto al móvil no sólo cambiará su comportamiento, sino también la forma en que el resto le ve. Si recibe un mensaje de texto mientras está ocupado, no es imperativo correr a verlo o responderlo (ladrón de tiempo).
- **No responda cuando esté conduciendo**, a no ser que tenga la opción de manos libres, y tampoco responda mensajes de texto durante los semáforos en rojo.

Aspectos clave a recordar

- **El teléfono móvil es un accesorio**, no el encargado de dictar su vida. Aislarse de los demás en una reunión social para enviar mensajes de texto, hacer o recibir llamadas o revisar su correo a través de su móvil, no sólo es de mala educación, sino que también les hará sentir que no valora su compañía.
- **Recuerde que las personas tienen un horario de trabajo;** no invada la privacidad de los demás si no desea que invadan la suya. El teléfono móvil indica dónde está usted localizado y rompe su privacidad (ej.: si usted está en Alemania, Japón, EE. UU., etc. y no llega a contestar la llamada, la operadora automática del país de referencia descubrirá su localización).



4.11 Escucha activa

¿Qué es?

Es escuchar con toda nuestra atención y sin interrumpir lo que nuestro interlocutor nos está diciendo, tratando de ver y sentir las cosas como la persona que habla las ve y siente.

La escucha activa se refiere, por tanto, a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen. Es un hábito y la base para una comunicación efectiva.

Un buen oyente trata de entender profundamente lo que la otra persona está diciendo. Al final puede llegar a estar en desacuerdo, pero antes de demostrar su contrariedad, quiere saber exactamente de qué se trata.

¿Por qué es necesaria?

- Porque una persona que no se siente escuchada, no se siente respetada. Tan importante es escuchar como que la persona se sienta escuchada.
- Porque escuchando podemos influir más y mejor en las personas, aprender de ellas, conocer sus necesidades y a nosotros mismos, fomentar buenas relaciones y dar y recibir confianza.

¿Cómo se aplica?

- **Prepárese con una actitud positiva**, centrada en la situación. Deje de lado prejuicios y evite distracciones.
- **Realice una pregunta abierta**, para conocer, explorar y aproximarse a su interlocutor.
- **Escuche sin interrumpir**, aunque diga algo con lo que no esté de acuerdo o se salga del tema. Tenga la paciencia necesaria.
- **Refuerce la escucha**, con gestos de asentimiento o palabras de reafirmación. Tome notas si es posible, y mantenga el contacto visual y una postura ligeramente inclinada hacia adelante.



- **Asegúrese de que el interlocutor ha finalizado su exposición.** Espere dos o tres segundos, con el objetivo de confirmar que ha terminado.
- **Proporcione una respuesta,** después de haber evaluado lo que el interlocutor le ha dicho. Si es necesario, realice una nueva pregunta.

Aspectos clave a recordar

- **Se precisa empatía,** saber ponerse en el lugar de la otra persona. Requiere un esfuerzo disciplinado para silenciar toda la conversación interna mientras escucha. Sentirse escuchado es una emoción positiva.
- **Considere que no está escuchando de manera activa cuando:**
 - ▶ Oye lo que quiere oír.
 - ▶ No se pone en el lugar de la otra persona.
 - ▶ Cree que sabe lo que va a decir o lo que quiere decir.
 - ▶ No percibe las emociones detrás de las palabras.
 - ▶ Se sorprende a sí mismo pensando en otra cosa.
- **Elementos que facilitan la escucha activa:**
 - ▶ Disposición psicológica positiva.
 - ▶ Mensajes de reafirmación, verbales y no verbales.
- **Elementos que impiden la escucha activa:**
 - ▶ Distraerse.
 - ▶ Interrumpir a la persona que habla.
 - ▶ Juzgar a la persona que habla.
 - ▶ Ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
 - ▶ Rechazar lo que la otra persona está sintiendo.
 - ▶ Contar “su historia” cuando el otro necesita hablarle.
 - ▶ Contraargumentar.
 - ▶ Tener las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que se lo haya contado (síndrome del experto).



4.12 Asertividad

¿Qué es?

Es la comunicación directa de las propias opiniones, necesidades, derechos legítimos y sentimientos sin violar sus derechos de los demás.

Se diferencian tres estilos de comportamiento en comunicación:

- **Asertivo:** se expresan directamente los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar sus derechos.
- **Inhibido (pasivo):** se defienden los derechos de los demás y se transgreden los propios, al expresarse de una manera autoderrotista, con disculpas y falta de confianza.
- **Agresivo:** se defienden los derechos propios y se transgreden los de los demás.

¿Por qué es necesaria?

- Porque se requiere mantener un clima positivo en las organizaciones. La forma de interactuar con los demás determina el clima organizativo y tiene impacto en la motivación de las personas, en su desarrollo y productividad.
- Porque la forma de interactuar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de distrés y frustración en la vida.
- Porque permite aplicar una visión positiva a las respuestas emocionales negativas del interlocutor.

¿Cómo se aplica?

- **Busque el momento adecuado para abordar el tema**, en función de la disponibilidad y disposición de la otra persona.
- **Mantenga el control emocional** (respire hondo, céntrase mentalmente en el tema), y siga los pasos siguientes:
 - ▶ Describa la situación, lo que sucede, de manera objetiva.



- ▶ Muestre y manifieste empatía, poniéndose en lugar de la otra persona.
- ▶ Manifieste cómo se siente usted. Cómo esa situación o conducta le hace sentir.
- ▶ Ofrezca alternativas para resolver el problema, sin imponerlos.
- **Controle su lenguaje no verbal:**
 - ▶ Mantenga el contacto visual con la otra persona y una expresión del rostro en consonancia con el mensaje.
 - ▶ Utilice un tono de voz firme y volumen audible; evite la crispación y la ansiedad.
 - ▶ Mantenga la distancia apropiada, en función de la situación.
 - ▶ No realice demasiados gestos ni gestos bruscos. Han de ser adecuados al mensaje y a la situación.

Aspectos clave a recordar

- **Tenga un buen concepto de sí mismo.** Muchas personas no son asertivas porque carecen de autoestima.
- **Planifique los mensajes.** Confeccionando notas de referencia si la situación lo permite. Ahorrará tiempo, le producirá confianza y disminuirá la intimidación por parte de los demás.
- **Sea educado.** Es mejor guardar la calma y de manera educada, pero firme, exponer la opinión propia.
- **Guarde las disculpas para cuando sean necesarias.** Así no disminuirá el valor propio ni el de los demás, y le respetarán y tomarán en serio para otros asuntos.
- **No arrincone a los demás.** Si lo hace habitualmente provocará cólera y resentimiento, y dificultará las relaciones.
- **Nunca recurra a las amenazas.** Una afirmación tranquila de los pasos que está dispuesto a seguir, es más eficaz.
- **Acepte la derrota cuando sea necesario.** Si le ven aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, le respetarán más.



4.13 Presentaciones en público

¿Qué son?

Son intervenciones en las que ha de hablar para un colectivo o grupo de personas, más o menos numeroso y más o menos conocido.

¿Por qué son necesarias?

- Porque la gestión requiere que nos relacionemos continuamente con otras personas y colectivos. La imagen que usted transmita en sus intervenciones públicas dirá mucho de usted, y contribuirá de manera positiva o negativa a su reputación y la de la organización que representa. Será también ejemplo de referencia para su equipo, su organización y la sociedad en general.

¿Cómo se realizan?

- **Recabe información de partida:** sobre la audiencia —perfil, número—, sala y medios técnicos disponibles, temática del acto, objetivo, horario y duración de su intervención, así como si hay otros ponentes y de qué hablarán.
- **Identifique qué conocimientos tienen los asistentes sobre el tema, sobre usted y su organización,** y qué esperan de su intervención.
- **Prepare su intervención:**
 - ▶ Seleccione las ayudas visuales apropiadas al objetivo y características de la reunión, y el tono de su intervención.
 - ▶ Estructúrela: introducción, cuerpo, resumen. Realice un esquema en papel y después utilice el ordenador.
 - ▶ Enfatique las ideas o mensajes clave (máximo 5) y estructure los argumentos a partir de ellos, adaptados al público.
 - ▶ Utilice un lenguaje y registro apropiados al perfil de los asistentes. No trate de impresionarlos con palabras vacuas.



- ▶ Practique su intervención. Grábese con una cámara de vídeo para identificar aspectos a mejorar, sobre todo cuando se trata de reuniones masivas o de impacto mediático.
- **Realice su intervención:**
 - ▶ Cuide su aspecto, en consonancia con el tipo de reunión y audiencia. Es parte de su comunicación no verbal.
 - ▶ Controle sus emociones. Si está nervioso, respire hondo y despacio varias veces. Si domina su respiración domina su mundo emocional.
 - ▶ Verifique con suficiente antelación que los medios técnicos funcionan, y que nadie interferirá en ellos.
 - ▶ Suba al estrado con tranquilidad, y conecte visualmente durante uno o dos segundos con la audiencia antes de comenzar.
 - ▶ No lea literalmente el texto. Utilice frases sencillas y breves, y presente las ideas una por una.
 - ▶ Hable despacio, vocalice y entone bien, utilice un tono firme y audible. No gesticule en exceso y no juegue con objetos, pues transmitiría nerviosismo.
 - ▶ Dirija su mirada a la audiencia con frecuencia durante su intervención.
 - ▶ Respete el tiempo otorgado.
 - ▶ Responda con concreción y concisión a las observaciones y preguntas de los asistentes. Evite en todo momento confrontaciones.

Aspectos clave a recordar

- **Entre el 80% y el 93% del mensaje se transmite a través del lenguaje no verbal:** aspecto, tono y volumen de voz, ayudas visuales, gestos, etc. Cuide todos estos aspectos.
- **No minusvalore la audiencia.** Prepárese siempre a conciencia. El público premia la humildad y aborrece la ostentación.
- **Sea siempre usted mismo,** sea auténtico.



4.14 Felicitación

¿Qué es?

Es una herramienta de reconocimiento, respeto y motivación hacia las personas, tanto por sus resultados como por sus esfuerzos.

La felicitación es necesaria para motivar a las personas y orientarlas a la mejora y desarrollo continuos.

¿Por qué es necesaria?

- Porque las personas necesitamos que nos reconozcan nuestro trabajo y contribución, para fomentar mayor implicación y mejores resultados.
- Porque en contextos de mucha carga de trabajo, necesitamos que nos reconozcan nuestros esfuerzos, aunque no siempre podamos alcanzar los objetivos establecidos. Felicitar por un esfuerzo motiva los resultados.
- Porque los buenos desempeños de los trabajadores pueden llegar a desaparecer si no reciben ningún tipo de reconocimiento, aprecio o valoración por la labor que realizan.

¿Cómo se aplica?

- **Identifique los resultados y esfuerzos** de cada persona de su equipo.
- **Felicite de manera inmediata y oportuna.** El reconocimiento debe realizarse justo en el momento en que se produce el trabajo bien hecho; si espera demasiado, pierde fuerza.
- **Describa la situación.** Ubique a la persona en el momento o lugar que ha motivado la felicitación.
- **Describa la conducta o resultados.** La persona felicitada tiene que saber qué es lo que hizo, qué conducta concreta estuvo bien, para reforzarla en el futuro.



- **Describa la emoción que le produjo**, y hágaselo saber con palabras que apelen a lo emocional.
- **Refuerce la misma actitud y conducta.** Se trata de que la persona vuelva a repetir la conducta y sirva de ejemplo para otros.

En el proceso, tenga en cuenta los aspectos siguientes:

- *Felicite cara a cara*, pero si la distancia no lo permite, elija primero el teléfono que el e-mail.
- *Felicite en público cuando se trate de un proyecto* en el que ha participado un equipo.
- *Adapte la felicitación en función de la contribución de cada persona* (resultados, esfuerzos).
- *Evite frases hechas.* La felicitación debe ser auténtica, sincera y estar basada en hechos concretos.
- *No espere ni pida nada a cambio.* La felicitación ha de ser gratuita.

Aspectos clave a recordar

- **No escatime en reconocimiento.** Las personas necesitamos sentirnos valoradas y reconocidas, sobre todo en momentos de presión de recursos. Si usted valora una acción, refuerza a la persona a repetirla.
- **Personalice la felicitación.** Si felicita a un grupo de personas y no todas han tenido la misma contribución en el proyecto (en esfuerzo, en participación), desmotivará a aquellas que han destacado por su contribución.
- **La felicitación es la forma más directa y expresiva para reconocer el trabajo bien hecho**, pero no es la única. La clave está en conseguir que el trabajador sienta que se le valora y se le tiene en cuenta. Ej.: pedir la opinión de la persona a la que quiere reconocer delante de otras tiene un efecto importante sobre la autoestima y la motivación.
- **La satisfacción emocional no tiene precio, pero es una inversión.**



4.15 Amonestación

¿Qué es?

Es una herramienta de gestión para alinear comportamientos y resultados dentro del equipo, corrigiendo y reprendiendo cuando sea necesario, en un marco ético y de respeto.

Se requiere amonestar cuando un comportamiento no está dentro del marco ético y valores de la organización, o cuando una acción o resultado no es admisible de acuerdo con las directrices establecidas.

La amonestación va contra el hecho, no contra la persona, y debe aportar valor para ella.

¿Por qué es necesaria?

- Porque el líder debe garantizar los comportamientos éticos y de respeto a los valores de la organización. La consecución de los objetivos es necesaria, pero también lo son las conductas para lograrlos.
- Porque si no amonesta las conductas improcedentes o los resultados insuficientes, los estará fomentando entre todas las personas. Quien ve un colaborador cometer una falta y no le dice nada, comete también una falta.

¿Cómo se aplica?

- **Identifique claramente la conducta o el comportamiento** que necesita reprender. Verifique los hechos, evitando los juicios de valor y la carga emocional. Cuando amonesta ha de estar seguro de lo que ocurrió.
- **Convoque a la persona a una reunión**, siempre en privado, sin dejar pasar mucho tiempo desde la falta.



- **Exponga los hechos, sin discutir ni justificarse.** Sea aséptico, neutral y evite el juicio de valor:
 - ▶ Utilice un volumen y tono de voz firme y audible, pero sin levantar la voz. Los gritos no son admisibles bajo ninguna circunstancia.
 - ▶ No mantenga contacto físico, aunque solo fuera para darle un golpecito en la espalda.
 - ▶ Cuide sus gestos, que no sean amenazantes ni intimidatorios.
 - ▶ Cuide su vocabulario. No utilice groserías, blasfemias o cualquier otro vocabulario irrespetuoso.
- **Exponga la razón por la que el hecho se convierte en una falta,** y enfatice la importancia, haciendo referencia a las consecuencias e implicaciones.
- **Reconozca la intención positiva del hecho.** Enfatice que está diciendo “sí” a la persona, pero “no” al hecho. Sea firme, desde el máximo respeto a la persona.
- **Dele a la persona la iniciativa** para que identifique qué debe cambiar.
- **Ayúdela a concretar las acciones de cambio:** qué y cómo cambiará.
- **Pídale que se comprometa con el cambio.**
- **Realice un seguimiento del cambio,** para felicitar y reforzar cuando sea necesario.

Aspectos clave a recordar

- **Amoneste ante conductas o acciones improcedentes.** Si no amonesta, las personas que actúan inadecuadamente desmotivarán al resto.
- **Cuide las formas y los modales en todo momento.** Mantenga siempre la amonestación en un marco ético, de respeto hacia la persona. Nunca menosprecie o humille; va en contra de la esencia del liderazgo.
- **Convierta la amonestación en un componente de la mejora continua.** Debe aportar valor a la persona amonestada.



4.16 Gestión del conocimiento

¿Qué es?

Es el proceso de identificación, captura, organización, almacenamiento, disposición y generación del conocimiento necesario para el buen desempeño y sostenibilidad de la organización, para que pueda ser utilizado como activo intelectual.

Se trata de aprovechar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación de la organización.

¿Por qué es necesaria?

- Porque permite a las organizaciones mejorar su desempeño y afrontar mejor los retos y las oportunidades de un entorno cada vez más cambiante y complejo, que demanda innovación constante.
- Porque el conocimiento es necesario para que las personas puedan realizar su trabajo y desarrollarse profesionalmente. Su buena gestión redundará en mayor competitividad de la organización y mayor satisfacción de las personas.

¿Cómo se aplica?

- **Defina el negocio de su organización en términos de conocimiento:** qué valor agregado aporta a sus clientes como parte de su ventaja competitiva. En definitiva, cuál es su *know how* o saber hacer —actual y futuro—, que la distingue de sus competidoras.
- **Identifique cómo se compone el capital intelectual de la organización,** en sus tres vertientes:
 - ▶ *Capital humano:* conocimiento explícito o implícito, útil para la organización, que poseen las personas, así como su capacidad para generarlo (capacidad de aprender).



- ▶ *Capital estructural*: conocimiento que la organización consigue formalizar, explicitar y sistematizar. En un principio puede estar latente en las personas y equipos.
- ▶ *Capital relacional*: conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.
- **Identifique dónde reside el conocimiento y qué carencias tiene**: qué personas producen el conocimiento que proporciona ventaja competitiva, y qué *gaps* o diferencias hay entre el actual y el necesario.
- **Identifique las fuentes y métodos para adquirir el conocimiento necesario**, que pueden ser internas o externas a la organización e implante los métodos.
- **Disponga el conocimiento y hágalo accesible a las personas de la organización**, de manera fácil, sencilla y rápida de utilizar. Es mucho más que crear un repositorio como almacén.
- **Identifique las competencias necesarias para utilizar el conocimiento de manera inteligente**. Puede requerir nuevas competencias en sus equipos. Identifíquelas y desarróllelas; redundará en beneficio mutuo.
- **Propicie una cultura para compartir y generar conocimiento**. Requiere un liderazgo participativo, de respeto a las personas y la diversidad, de no penalización del error, de respeto a las experiencias pasadas, de fomento de la creatividad...
- **Desarrolle procesos, herramientas y sistemas para compartir y generar conocimiento**, como parte inherente de la vida de la organización.

Aspectos clave a recordar

- **Las tecnologías de información apoyan la gestión del conocimiento**, pero gestionar el conocimiento es mucho más que disponer información en un repositorio.
- **Diferencie claramente entre datos, información, conocimiento y talento** (véase el glosario).



4.17 Gestión de la diversidad

¿Qué es?

Es el proceso de selección, incorporación y gestión de personas diversas —en edad, sexo, etnia, procedencia, actitudes, conductas, expectativas, hábitos, motivaciones, etc.—, bajo el enfoque y compromiso de convertir esa diversidad en una fuente de motivación, crecimiento y desarrollo para las personas y en ventaja competitiva para la organización.

¿Por qué es necesaria?

- Porque la diversidad fomenta la creatividad, innovación y mejora continua, necesarias para la competitividad sostenible de las organizaciones. Constituye, por tanto, un activo, un valor positivo y de riqueza para las organizaciones.
- Porque los entornos diversos contribuyen a que las personas crezcan y se desarrollen a nivel personal y profesional, en beneficio de ellas mismas, de las organizaciones en las que trabajan y de la sociedad en general.

¿Cómo se aplica?

- **Mantenga una actitud abierta.** No incorpore en sus equipos a personas a su imagen y semejanza. Cuanto más diversas sean en maneras de pensar, experiencia, formación, cultura, edad, etc., más enriquecerán el equipo y la organización.
- **Identifique y reconozca los tipos de diversidad que son clave** y aportan valor para su organización o equipo, en función de la actividad que desarrolla, del entorno en el que opera y de su estrategia.
- **Desarrolle políticas y prácticas** que reflejen y apliquen su compromiso con la diversidad.



- **Diseñe el proceso de transformación necesario**, incluida una cultura interna adecuada, para fomentar, incorporar, desarrollar y gestionar la diversidad.
- **Diseñe planes de comunicación** de su enfoque hacia la gestión de la diversidad, fomentando la confianza y apoyo de todos los grupos de interés.
- **Atraiga, retenga y potencie** personas diversas, de acuerdo a los perfiles que ha identificado, ofreciendo programas que contribuyan a su desarrollo y permanencia en la organización, y el aprovechamiento de su potencial.
- **Calcule el impacto que tiene la estrategia de gestión de la diversidad en el negocio** y en la reputación de su organización, y mejore continuamente sus enfoques de gestión de la diversidad.

Aspectos clave a recordar

- **La diversidad no se restringe únicamente a las diferencias por razón de edad, sexo y raza**, sino que se extiende a una gran variedad de cualidades y capacidades.
- **Reconocer la diversidad y ser capaz de convertirla en una ventaja competitiva es clave para el éxito** de las organizaciones. En el camino tendrán que aunar las diferencias respetando las individualidades, a través de la información, la formación y el liderazgo, entre otros.
- **Gestionar equipos diversos es más complejo para el líder, pero proporciona mayores beneficios** y satisfacción para sí mismo, para las personas que los conforman, para la organización en su conjunto y para la sociedad.
- **Identifique qué grado de diversidad tiene actualmente en su equipo** y en la organización en la que trabaja, y cuál sería necesaria en función de la actividad que desarrolla, del entorno actual y futuro, y de su estrategia. Actúe en consecuencia.



4.18 Gestión del emprendimiento

¿Qué es?

Es el proceso sistemático de fomento y gestión de las actitudes, competencias, entorno, recursos y métodos apropiados para que las personas de la organización vayan más allá de sus responsabilidades y rutinas diarias en la búsqueda, identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio, viables en términos económicos, sociales, ambientales y políticos, y que generen valor único y relevante para los grupos de interés. Nos referimos al emprendimiento a nivel corporativo (emprendimiento corporativo o intra-empresarial).

Un emprendedor es un innovador que reconoce y aprovecha oportunidades, convirtiéndolas en ideas realizables, agregándoles valor, asumiendo los riesgos del mercado para implementarlas y comprendiendo los beneficios.

¿Por qué es necesaria?

- Porque permite a las organizaciones desarrollar más y mejores oportunidades de negocio, que repercutirán positivamente en su competitividad y crecimiento sustentable.
- Porque motiva a los emprendedores, al sentir que tienen un mayor reconocimiento y libertad y autoridad dentro de la organización.
- Porque fomenta la creatividad en la organización en general, y una actitud positiva ante el cambio.
- Porque permite dar salida al estrés cotidiano propio del trabajo.

¿Cómo se aplica?

- **Fomente y desarrolle en las personas una actitud de crecimiento.** Capaz de aceptar los desafíos y atreverse con ellos, de persistir ante los obstáculos, de esforzarse hacia el éxito, de



afrontar y aprender de las críticas, de inspirarse con los éxitos de otros. Los emprendedores se caracterizan por su entusiasmo, autoconfianza, inquietud intelectual, ganas de mejorar y emprender, orientación a resultados, asertividad y empatía.

- **Genere el entorno, estructura y cultura apropiados.** Asegure una cultura organizativa adecuada (ej.: que fomente el riesgo, aprenda de los errores y no los penalice...), y disponga la estructura y sistemas apropiados para potenciar el capital intangible y gestionar con eficacia los procesos de cambio. La estructura debe permitir los flujos de conocimiento, ser flexible, facilitar la participación activa y la creación de equipos diversos, promover y acoger métodos de trabajo sencillos y optimizar los recursos existentes.
- **Defina e implante un método** que permita la gestión de los proyectos, la identificación de las oportunidades, el diseño y evaluación del modelo de negocio o manera de explotarlo, y su puesta en práctica o ejecución.
- **Establezca los sistemas de reconocimiento**, para disponer qué beneficios y ventajas tendrá el emprendedor.

Aspectos clave a recordar

- **El emprendimiento corporativo parte de un escenario organizativo que lo favorezca**, a través de una cultura, estructura organizativa y sistema de gestión de personas adecuados y apropiados.
- **Tenga en cuenta el marco estratégico de la organización.**
- **En toda organización se requieren tanto emprendedores como gestores tradicionales.**
- **Todo empleado es, en potencia, un emprendedor e innovador.** Únicamente se requiere facilitarles la actitud, las competencias y el cauce necesario para su desarrollo.
- **Aceptar y fomentar el emprendimiento facilita un puesto de trabajo “saludable”** y, en su conjunto, una organización “saludable” y competitiva.



4.19 Habilidades digitales

¿Qué son?

Son la capacidad y disposición para utilizar las tecnologías electrónicas de la información y la comunicación en el desarrollo de las actividades, de manera que contribuyan a alcanzar los objetivos personales y profesionales, haciendo un uso racional, ético y respetuoso de las mismas.

Las habilidades digitales cubren, entre otros, los ámbitos de las relaciones con otras personas, localización y gestión de información, creación de contenidos, discriminación de la calidad y rigor de las fuentes de información, y gestión de la reputación digital. Son habilidades tanto técnicas, como sociales y relacionales.

¿Por qué son necesarias?

- Porque hoy en día gran cantidad de la información necesaria no está en las organizaciones, sino fuera. Saber buscar, filtrar y aprovechar la información para generar conocimiento útil para nuestras organizaciones, así como gestionar la reputación digital, es clave.
- Porque las tecnologías a nuestro alcance pueden ayudarnos a optimizar las tareas y los procesos, su eficacia y eficiencia, siempre y cuando no se utilicen siguiendo la moda, sino con racionalidad y desde un profundo conocimiento.

¿Cómo se aplican?

- **Tenga una actitud positiva frente al cambio** (querer aprender, querer mejorar); no huya de la tecnología, y desarrolle la aptitud necesaria para utilizarla de manera adecuada y apropiada.
- **No se deje impresionar por la última moda** o lo que cuenta un amigo o compañero. Antes de utilizar una nueva herramienta infórmese bien de sus ventajas, coste y consecuencias derivadas de su uso.



- **Identifique, filtre y evalúe la información disponible en la red.** La diferencia entre disponer de simples datos e información es la fiabilidad de la fuente y, por ende, el criterio de interpretación y gestión de los datos que ha seguido para disponer la información. Desarrollar buenas habilidades digitales va contra el “corta y pega”.
- **Gestione la identidad digital de su organización** y los nuevos canales de relación con sus clientes, de manera apropiada, acorde con su actividad, posicionamiento en el mercado, valores, características y necesidades de sus clientes.
- **Gestione su identidad digital** en coherencia con lo que usted quiere ser como persona y profesional. No olvide que su perfil y la información que sobre usted esté dispuesta en la red son de uso público.

Aspectos clave a recordar

- **Las habilidades digitales requieren sentido común**, entendido como la capacidad racional de evaluar e interpretar los procesos cognitivos, los sentimientos y las ideas, y se han de construir sobre una buena base de conocimiento y madurez personal y profesional.
- **Una de las habilidades digitales básicas es saber buscar, filtrar y procesar** la información para poder operar y manejar el conocimiento.
- **El desarrollo de habilidades digitales no está solamente en su adquisición por parte de los ciudadanos**, sino también en el diseño de las herramientas por parte de las organizaciones.
- **Las organizaciones han de construir su identidad digital**, y no obviar la identidad digital de sus colaboradores, por cuanto impacta en su reputación.

Seguimiento, evaluación y mejora





5.1 Seguimiento de indicadores

¿Qué es?

Es el seguimiento periódico de los indicadores de desempeño de los procesos y proyectos, como fuente de información para la mejora continua y la innovación en procesos, productos, servicios y entorno.

El seguimiento ha de incorporar indicadores referidos tanto a parámetros objetivos como a parámetros de percepción (ej.: encuestas).

¿Por qué es necesario?

- Porque se requiere medir para poder mejorar; aquello que no se mide no se puede mejorar. La información proporcionada por los indicadores, unida a otra proveniente de inspecciones, auditorías, entrevistas, etc., permitirá a la organización identificar mejoras en sus productos, procesos, servicios y entorno, a través de las desviaciones entre los datos puntuales y los objetivos establecidos, y del análisis de sus tendencias.
- Porque la información basada en datos objetivos facilita las relaciones internas, al evitar malentendidos.

¿Cómo se aplica?

- **Asegúrese de que los indicadores son relevantes** para realizar un seguimiento del desempeño (véase la ficha 3.2.), tanto desde la perspectiva de la organización como de los grupos de interés y que la información que proporcionan es fiable.
- **Utilice herramientas de representación visual** que le ayuden a identificar fácilmente desviaciones entre los valores obtenidos y los objetivos establecidos, así como las tendencias. Disponga información comparativa, según sea apropiado: del periodo, acumulada, tendencia anual móvil... Un buen equilibrio entre los tres tipos le será de gran utilidad.



- **Establezca niveles de alerta para cada indicador:** cuándo ha de actuar.
- **Identifique las causas de las desviaciones,** respecto al objetivo o valores no aceptables, que las han podido ocasionar, como base para la mejora, y actúe sobre ellas.
- **Mejore los indicadores** cuando sea necesario.
- **Actualice los objetivos en cada periodo,** para garantizar que siempre son retadores, pero alcanzables.

Aspectos clave a recordar

- **Los indicadores deben estar sujetos a mejora continua:** revíselos periódicamente, incorpore nuevos indicadores que sean relevantes y elimine aquellos que no lo son.
- **El seguimiento de indicadores ha de ser realizado por todas las personas que tienen responsabilidad en los procesos.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO 13816:2003.



5.2 Seguimiento de tareas y proyectos

¿Qué es?

Es el seguimiento que periódicamente debe realizar la persona responsable del equipo o proyecto para verificar si se están logrando los objetivos establecidos para el proyecto o para la unidad, y si la persona o personas encargadas de su realización necesitan apoyo.

El seguimiento es necesario, es complementario a la delegación y es responsabilidad del líder.

¿Por qué es necesario?

- Porque como líder necesita asegurar que se alcanzan los objetivos establecidos y que el desempeño es correcto. Para ello requiere realizar un seguimiento periódico de los proyectos y tareas delegadas, que le permitirá corregir a tiempo cualquier desviación y reducir riesgos, a la vez que dar apoyo, motivación y reconocimiento a las personas del equipo, ayudándolas en todo lo que sea necesario.
- Porque cuanto más seguimiento realice para ayudar y felicitar, menos tendrá que amonestar.

¿Cómo se aplica?

- **Para proyectos específicos y complejos:** determine el tipo de seguimiento que aplicará (periodicidad, objetivos) e informe al equipo.
- **Para tareas y proyectos que están dentro de las responsabilidades de cada persona:** incorpore el seguimiento periódico como parte de las reuniones de seguimiento de su unidad (semanal, quincenal o mensual, según el caso), y concrete aquel seguimiento puntual que una tarea pudiera requerir. Para establecer el seguimiento, tenga en cuenta el



perfil de cada persona del equipo; hay personas que necesitan un seguimiento continuo y estricto, mientras que otras requieren mayor libertad.

- **En todos los casos:**

- ▶ Identifique el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos, en todas sus vertientes (plazos, costes, calidad...).
- ▶ Busque resultados positivos para felicitar y motivar a las personas. Felicite por los esfuerzos, no sólo por los resultados.
- ▶ Ante incumplimientos y resultados negativos, ayude a las personas a identificar sus causas y establecer acciones para eliminarlas o reducirlas, y mejorar así los resultados. Focalícese en identificar las causas, no en buscar culpables.
- ▶ Respete las reuniones de seguimiento, incluso cuando sepa que se han alcanzado los objetivos, para mantener la cohesión del equipo. Acorte su duración, si es necesario.
- ▶ Mantenga un registro de los éxitos, desviaciones y acciones de mejora, como base para el aprendizaje, individual y de la organización.

Aspectos clave a recordar

- **Establezca el seguimiento más apropiado para cada persona y proyecto**, en función de la actitud, competencias y perfil de la persona y de la complejidad del proyecto:
 - ▶ Para proyectos complejos, establezca el tipo y la periodicidad del seguimiento al inicio, en el momento de su planificación.
 - ▶ Para tareas más sencillas, en el momento de su delegación indique a la persona el seguimiento que realizará; si se trata de la actividad habitual de la unidad, establezca reuniones periódicas de seguimiento.
- **Cuando delega una tarea o proyecto, no delega la responsabilidad final del mismo.** Por ello el seguimiento es consustancial y complementario a la delegación.



5.3 Evaluación del desempeño

¿Qué es?

Es la evaluación que se realiza periódicamente (una o dos veces al año) de la actuación global de las personas del equipo para ayudarlas a desarrollar sus competencias, en beneficio de su crecimiento personal y profesional, del equipo en el que trabajan y de la organización en su conjunto.

Durante el proceso se identifican los puntos fuertes y los aspectos de mejora de los colaboradores, y se trasladan a un plan de acción que se revisa periódicamente.

¿Por qué es necesaria?

- Porque las personas necesitan conocer si están actuando correctamente, de acuerdo con los valores y directrices, si su desempeño es el esperado, y en qué aspectos y cómo pueden mejorar.
- Porque si ayudamos a las personas a que se desarrollen, la organización también sale beneficiada. La mejora del capital intelectual es una de las prioridades en un entorno que demanda innovación continua.
- Porque ayudar a las personas del equipo a desarrollar sus capacidades es una de las principales responsabilidades que tiene el líder, compleja, pero a su vez muy gratificante. El liderazgo inspira a las personas para que hagan cosas que incluso nunca habían imaginado que eran capaces de hacer.

¿Cómo se aplica?

- **Identifique los aspectos o parámetros a valorar**, que han de ser conocidos por las personas al inicio de cada año. Si su organización no dispone a nivel corporativo de un proceso para evaluar el desempeño, establezca usted mismo uno para su equipo.



- **Ayude a las personas a que se autoevalúen.** Puede comenzar utilizando un cuestionario.
- **Posteriormente mantenga con ellos una reunión individual,** para poner en común los resultados.
- **Del pasado destaque los aspectos positivos y felicite cuando sea necesario:** ¿qué ha ido bien?, ¿por qué? Deje que la persona evaluada los identifique.
- **Proyecte hacia el futuro las oportunidades de mejora del pasado:** ¿qué mejoraría?, ¿cómo? Deje que la persona evaluada las identifique.
- **Base su valoración en hechos concretos,** y balancee la parte positiva y la negativa.
- **Muestre sensibilidad y escuche las necesidades de la persona.**
- **Al final de la entrevista, diseñe un plan de acción,** en cuya realización se comprometen tanto usted como la persona evaluada.

Aspectos clave a recordar

- **La entrevista de desarrollo se realiza individualmente y en privado.** Es la oportunidad y base para la mejora personal.
- **Escuche a las personas de su equipo:** sus necesidades, expectativas, satisfacciones e insatisfacciones. La entrevista de desarrollo es una magnífica oportunidad para ayudar a las personas a crecer, personal y profesionalmente, pero también de ayudarse a sí mismo.
- **Realice un seguimiento periódico del cumplimiento del plan de acción,** que se desarrolla a partir de la entrevista.
- **Ofrezca autonomía a las personas,** pero no la confunda con abdicar de sus funciones y responsabilidades.



5.4 Mejora continua

¿Qué es?

Es el proceso para la identificación sistemática de los puntos fuertes y los aspectos de mejora en todas las actividades, productos y entorno, cuestionando los métodos actuales y diseñando y realizando las acciones que permitan hacer las cosas mejor, implicando en ello a los diversos grupos de interés afectados.

Requiere la actitud y el compromiso de querer mejorar continuamente los productos, los procesos y el ambiente de trabajo, y también nosotros mismos en el ámbito personal y profesional.

¿Por qué es necesaria?

- Porque tanto las personas como las organizaciones estamos en un entorno continuamente cambiante y cada vez más competitivo, en el que se requiere mejorar e innovar de manera continuada.
- Porque para afrontar con éxito estos cambios y anticiparnos al futuro debemos ser flexibles, tener una gran capacidad de aprendizaje y mejorar e innovar continuamente.
- Porque la mejora continua forma parte de la superación y autorealización personal.

¿Cómo se aplica?

- **Mantenga una actitud comprometida con la mejora continua y la innovación** permanente, y foméntela en su equipo.
- **Disponga sistemas** (procesos, métodos, indicadores) **para canalizar la mejora**, implicando a todas las personas de su equipo.
- **La organización debe aprender de los errores e incidencias ocurridas.** Cuando identifique un problema o desviación:
 - ▶ Tome una acción lo antes posible para su corrección.



- ▶ Analice las causas que lo han provocado: aquí nace realmente la mejora, ya que permite prevenir la repetición y mejorar otros procesos. No busque culpables, sino causas.
- ▶ Tome una acción para eliminar las causas: defina la acción, la persona o personas responsables de ponerla en marcha y el plazo de implementación. Asegúrese de que se implanta.
- ▶ Verifique la eficacia de la acción, para confirmar que se han alcanzado los resultados previstos. Si no ha sido así, revise de nuevo las posibles causas para tomar acciones.

Aspectos clave a recordar

- **Un problema es una oportunidad de mejora.** Si la actitud no permite reconocer el problema, no hay cambio posible.
- **Fomente un clima de mejora dentro de su organización.** Tenga paciencia y predique con el ejemplo.
- **Identifique de manera sistemática aspectos a mejorar** en todos los ámbitos, así como referentes de buenas prácticas (internas y externas). Compárese con otros cuando sea necesario (*benchmarking*).
- **Gestione la mejora.** No se centre solo en los objetivos, sino también en las consecuencias.



Fuente: Elaboración propia.



5.5 Gestión de la Innovación

¿Qué es?

Es el proceso sistemático de organización y dirección de recursos que facilite la creación o modificación de procedimientos, productos o servicios, cuya novedad genere una mayor efectividad y eficiencia, que contribuye a incrementar la competitividad de la organización.

Nos referimos a la innovación a nivel corporativo, como activo de la organización y proceso transversal, no limitada a un departamento o unidad.

La innovación es un proceso clave para la competitividad, complementario de la mejora continua y vehículo del emprendimiento.

¿Por qué es necesaria?

- Porque contribuye a que las organizaciones sean competitivas y sustentables, en un entorno continuamente cambiante, global y cada vez más atomizado.
- Porque exige y desarrolla actitudes y capacidades creativas en las personas y las prepara como mejores profesionales para el futuro, con la positiva repercusión sobre la propia organización.
- Porque incrementa el conocimiento explícito y tácito de la organización.

¿Cómo se aplica?

- **Mantenga una actitud comprometida con la innovación y foméntela en su equipo.** Actitud positiva ante el cambio, capaz de aceptar los desafíos y atreverse con ellos, de afrontar y aprender de los errores, de inspirarse en otras disciplinas y experiencias.
- **Considere los objetivos de la organización y sus fortalezas competitivas,** como marco de referencia.



- **Genere el entorno apropiado.** Disponga la estructura, cultura y sistemas apropiados para potenciar el capital intangible y gestionar con eficacia los procesos de cambio. La estructura debe permitir los flujos de conocimiento, ser flexible, facilitar la participación activa y la creación de equipos diversos, promover y acoger métodos de trabajo sencillos y optimizar los recursos existentes.
- **Facilite mecanismos de creatividad interna.** Las ideas generadas no tienen por qué ser técnicas, si bien deben aportar aspectos diferenciales respecto a la competencia y/o constituir una novedad, al menos para el sector donde compite actualmente la empresa.
- **Defina métodos de priorización.** Aplique a las ideas generadas criterios de clasificación (filtros) cuantitativos, provenientes de los objetivos y factores competitivos establecidos en el Plan Estratégico, obteniendo como resultado una cartera de actuaciones.
- **Priorice y seleccione las propuestas de innovación y desarrolle los proyectos correspondientes,** hasta su explotación comercial y económica, si fuera el caso.
- **Gestione el conocimiento derivado del proceso de innovación,** como parte del aprendizaje corporativo.

Aspectos clave a recordar

- **La innovación es necesaria para alcanzar y mantener la competitividad.** Se puede ser competitivo sin ser innovador, manteniendo sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora nunca llegan a ser suficientes. La innovación es un proceso fundamental para la competitividad, complementario de la mejora continua e imprescindible para canalizar el emprendimiento.
- **Tenga en cuenta el marco estratégico de la organización.** Una innovación puede ser rentable, pero si se sale del foco estratégico detrae recursos de los proyectos esenciales. Considere el necesario equilibrio entre firmeza y flexibilidad.
- **Para innovar sea heterodoxo.**



5.6 Innovación abierta

¿Qué es?

Es un modo de gestionar que concibe la innovación como un sistema permeable, en el que tanto agentes internos como externos a la organización participan en dicho sistema, y en el que la innovación no se restringe al producto, sino que también se extiende a la comercialización, afectando al modelo de negocio.

El concepto de innovación abierta parte de la base de que, como el cambio es tan dinámico, las organizaciones ya no son capaces de abordar de manera altamente efectiva y por sus propios medios todo el proceso de innovación.

¿Por qué es necesaria?

- Porque las organizaciones han de innovar de manera continuada para mantenerse competitivas, y el conocimiento ya no se encuentra circunscrito a sus departamentos de innovación, sino que está ampliamente disponible y repartido en multitud de países, empresas, organizaciones y personas. Las organizaciones deben ser capaces de integrarlo en su propia cadena de innovación.
- Porque la innovación abierta aumenta la creatividad en la organización, acelera la innovación, mejora el posicionamiento estratégico y de marca, y reduce costes en el proceso de innovación.

¿Cómo se aplica?

- **No pretenda disponer de todo el conocimiento en su organización.** Aun cuando pudiera permitirse contratar a buenos investigadores, nunca podría llegar a comparar su capital intelectual con el que tiene a su disposición en todo el mundo.
- **Defina el modelo de negocio.** Describa cómo su organización crea valor e identifique la cadena de valor.



- **Identifique y utilice tecnologías externas** para cubrir los déficits existentes en su estrategia de innovación, para aportar valor sostenible. Busque potencial y competencias entre sus trabajadores, proveedores, clientes, competidores, consultores, asociaciones, universidades, etc.
- **Gestione el conocimiento y la propiedad intelectual.** La clave está en poder identificar, acceder e incorporar el conocimiento necesario para desarrollar nuevos productos o servicios y gestionar la propiedad intelectual de los productos desarrollados.
- **Gestione los productos que se deriven de la innovación** (*start-up*, *spin-offs* y emprendizaje). Busque salida para aquellos productos que usted no aproveche.

Aspectos clave a recordar

- **No todos los mejores expertos trabajan en su organización, pero pueden trabajar para su organización.** La información y el conocimiento son abundantes y están ampliamente distribuidos.
- **Tanto las ideas surgidas del interior como del exterior son esenciales para la organización.** Surgen intermedios en el proceso de innovación, que proporcionan acceso a la información, financiación, etc.
- **Un modelo de negocio adecuado es más importante que llegar primero al mercado.** En enfoques anteriores, el modelo de negocio tenía un papel secundario en el proceso de innovación; en la innovación abierta el modelo de negocio tiene un papel dual: (1) la selección de productos y servicios por los que apostar; (2) la búsqueda y la creación activa de modelos que permitan comercializar aquellas ideas que no encajan en el modelo de negocio actual.
- **La innovación abierta pone el acento en la experimentación,** tanto en productos como en modelo de negocio.

Conciliación del trabajo





¿Qué es?

Es la conciliación entre las obligaciones profesionales y los compromisos familiares y sociales, que permitan la salud y bienestar de la persona y del entorno que la rodea.

Incluye cuestiones relacionadas con el tiempo real dedicado al trabajo y el necesario para llevar las responsabilidades esenciales fuera del lugar de trabajo, tales como la dedicación a uno mismo (dormir, ocio, ejercicio, lectura, hobbies...), a la familia, a las amistades y al entorno en general.

¿Por qué es necesaria?

- Para mantenerse saludables, en su concepto más amplio (estado de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades).
- Porque los equipos “saludables” requieren tener personas “saludables”, comenzando por el líder. Si no se lidera bien a sí mismo, no podrá liderar bien a los demás.

¿Cómo se aplica?

- **Comience con un compromiso firme de querer liderar su vida.** Establezca sus prioridades, tratando de equilibrar el tiempo dedicado al trabajo, a usted mismo y a su entorno social (familia, amigos...).
- **Busque compatibilidad de valores y enfoques:** trate de que su entorno social comparta unos valores básicos, un modo de entender y vivir la vida. Fomente usted mismo entornos “saludables”.
- **Cuide su bienestar:**
 - ▶ *No se prive de dormir:* produce caída del rendimiento, cambio de carácter, pérdida de empatía, asertividad, memoria y autoestima.

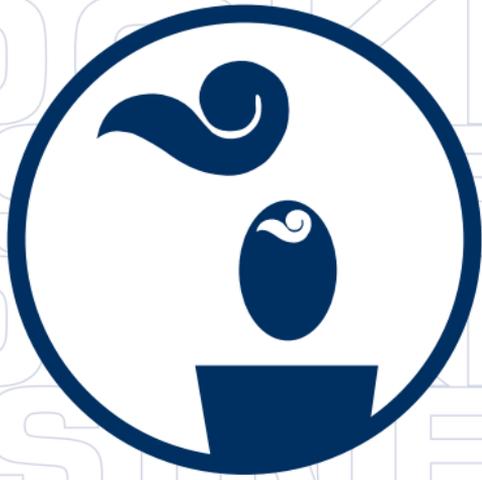


- ▶ *Cuide su salud general:* comida saludable, ejercicio, tiempo para relajarse, cuide de su pareja, chequeos médicos, etc., le ayudarán a cuidar su salud.
- ▶ *Sea positivo:* una actitud positiva ante la vida y ser realista contribuyen a la satisfacción y autoestima personal y social.
- **Establezca un horario de trabajo**, que pueda cumplir en el 90% de las ocasiones. Considere los descansos necesarios.
- **Utilice un sistema de organización del tiempo**, apropiado para sus responsabilidades y funciones, que le permita priorizar las actividades (importancia/urgencia).
- **Cuide la cantidad y calidad del tiempo**, no podrá haber tiempo “de calidad” si no hay un mínimo de cantidad de tiempo. Eduque a su entorno, para evitar “ladrones de tiempo” y desconecte del trabajo cuando esté con su familia o amigos, y viceversa, para evitar distrés.
- **Lea, viaje, camine, socialice**, para su bienestar físico y mental, ya que le ayudarán a nivel personal y profesional.

Aspectos clave a recordar

- **Sus logros y satisfacción son consecuencia de sus prioridades**, de su proyecto de vida.
- **No olvide descansar.** Durante la jornada de trabajo considere descansos cada 45 minutos (ciclo de *performance* de las personas). Duerma como mínimo 6 horas diarias.
- **Afronte positivamente las divergencias.** No se enfrente a ellas. Ante una muralla, un paso atrás ayuda a encontrar la brecha.
- **Incorpore la diversidad.** Le ayudará a mejorar.
- **Busque sinergias y aprenda de los errores.** Para ello asuma los errores y busque afinidades.
- **Observe antes de ejecutar.** Un occidental abre el regalo cuando se lo entregan; para un japonés es inapropiado.

Epílogo



Decálogo para fracasar como directivo

Fracasar como directivo es un empeño encomiable. Es una habilidad directiva que no suele contemplarse en los cursos *ad hoc*. Consiste en conseguir un tipo de liderazgo que sólo los privilegiados alcanzan. Constituyen el gremio de los elegidos que tuvieron todo en sus manos y lo dejaron caer haciéndose añicos. Los que dejarán tras de sí tierra quemada. Este tipo de liderazgo se basa en minar la vitalidad y la cohesión del grupo, despreciar la experiencia y el conocimiento, lograr el máximo posible en el mínimo tiempo y a cualquier precio, establecer reuniones y más reuniones, a ser posible urgentes a última hora, ir a la sauna-masaje y tener aspecto de apesadumbrado saludable. Con esto y el estricto cumplimiento de las diez reglas siguientes, conseguirá iniciar un proceso de desintegración en su organización, sacar el mayor provecho e irse justo antes de que ésta se derrumbe.

1. Olvide sus orígenes y los de su organización.

Con el paso del tiempo, cuando una organización alcanza una cierta envergadura, sus orígenes e historia comienzan a quedar diluidos. Y entonces llega usted, en búsqueda de fortuna y gloria. Aproveche el momento para reescribir la historia. Utilice su discurso para cambiar los hechos, rodéese de un equipo de acólitos y cárguese a todos aquellos que representen la memoria histórica de la organización. Así nadie le cuestionará.



2. Supervalore el conocimiento que ha adquirido en el “máster” y minusvalore la experiencia de otros.

Al inicio pueden bastar personas “normales”, pero usted requiere personas “cualificadas”. Recuerde que no valen los meros licenciados, ni mucho menos los que no lo sean, ¡sólo faltaría! Necesita personas que tengan un “máster” reciente y que no estén contaminadas por experiencias anteriores. No escuche a los que llevan tiempo en la empresa, se han quedado “obsoletos”. Usted es el jefe, y llega con un buen bagaje de conocimiento. ¡Qué le van a decir los demás!

3. Esté visible y dé muestras de que trabaja mucho.

Esté muchas, muchas horas presente en la oficina, que le vean, no importa lo que esté haciendo. Practique hasta adquirir una mirada ceñuda y depresiva, preocupado por la empresa. Cuando alcance la maestría en esta mirada, llame la atención de sus compañeros para que se den cuenta de su gran responsabilidad. Insinúe que todos se deberían tomar las cosas tan en serio como usted, que deberían seguir su ejemplo de perseverancia y presencialismo.

4. Sea autoritario, ejerza su poder.

Adopte y haga adoptar unas reglas de conducta muy estrictas. Utilice su poder, que sepan de verdad quién es usted, para eso le ha costado mucho esfuerzo llegar hasta ahí. Incluso las más ligeras transgresiones a las reglas deben ser castigadas. Esta conducta reforzará en gran medida su autoestima.

5. Genere sentimientos de culpa y gestione mediante el miedo.

No olvide que todos están para servirle a usted. Es el jefe y no puede permitir que las personas se motiven y se sientan satisfechas con el trabajo que realizan, y mucho menos que se desarrollen. No les paga para eso. Recrimínelas a menudo y minimice las felicitaciones. Hagan lo que hagan, intente



llevarlas hacia una posición de indefensión y miedo. Recuérdeles con frecuencia quién es usted, y acudirán firmes cuando las llame. Impídeles pensar, porque para eso ya están usted y sus más allegados. El resto debe utilizar toda su energía en trabajar.

6. Cuide su oratoria, las palabras son muy importantes, y gestione siguiendo su instinto.

Manténgase al día de los términos que están de moda, apréndase alguna frase de memoria, pero no es necesario que conozca en profundidad los conceptos, ni mucho menos aplicar lo que dicen. Intente dominar todos los debates; es único, es el que manda. Establezca objetivos que le beneficien, pero no fundamente su gestión en muchos datos. Está lo suficientemente preparado para gestionar siguiendo su intuición.

7. Sea hipercinético.

Consiga un cierto grado de nerviosismo y manténgalo a toda costa. Estar pendiente del móvil es muy importante. Levántese y gesticule; póngase nervioso y excitado, y después exprese que sabe dominarse y relajarse. Todo el mundo debe apresurarse en su trabajo e ir contrarreloj. Si algunas personas siguen trabajando con calma, su tarea primordial consistirá en ponerlas nerviosas hasta que surja en ellas el estrés y la ansiedad.

8. No comparta lo que cree merecer.

Ha de tener bien claro que todo ha sido mérito suyo, usted es el creativo y los demás son simples desarrolladores. ¿Por qué compartir honores? Además, necesita acumularlos para seguir progresando en su carrera profesional. Si, por cualquier injusticia, otra persona de la organización alcanza mayor prestigio que usted, trate de ponerla en su lugar, haciéndose respetar. No es garantía de que el prestigio de la otra persona baje, pero a ella le restará felicidad y alegría, y se hablará de usted. Se trata de un pequeño placer, pero a estas alturas ya habrá aprendido a disfrutar de los pequeños detalles.



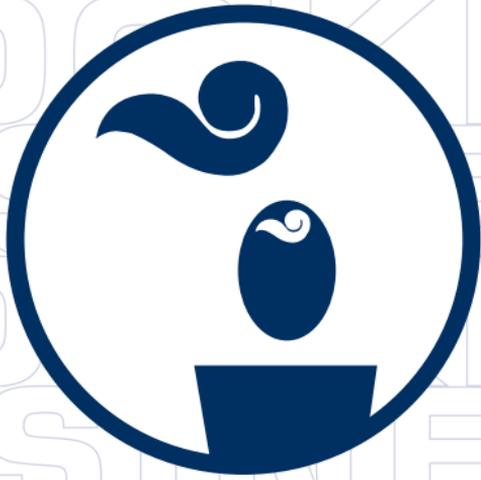
9. Cuanto menos educado, mejor.

Los tacos y los chistes con doble intención visten bien, para eso es el jefe. Aquí los pequeños detalles también tienen su importancia. Un buen momento son las reuniones. Llegue siempre tarde y, cuando llegue, asegúrese de que el móvil suene cada quince minutos. Eche la silla hacia atrás, tumbese ligeramente, apoye la rodilla en el borde de la mesa, coja su bolígrafo caro o *snob* entre los dedos... El resto del tiempo hable lo más alto posible, preferiblemente con tono acusador. Insista en modificar los acuerdos una vez tomados. Procure abandonar la reunión antes de que acabe, porque está muy ocupado.

10. Desempeñe el papel de actor dramático.

Esfuércese en cumplir los nueve puntos anteriores y dramatizarlos en cada momento y circunstancia. Ponga cara de preocupado, de adusto, pero acompañándose de un aspecto saludable. Esto es muy importante, para generar envidias y que no dejen de hablar de usted. Pero, al mismo tiempo, debe dar la impresión de entregarse en cuerpo y alma. No deje de estar atento a dos cosas cruciales: que en ningún momento se frene la posibilidad de adquirir mayores responsabilidades remuneradas (ya les pasará marrones a otros) ni que pierda la referencia de cuándo es momento de irse de la empresa. "Era excelente; desde que se fue la organización se vino abajo", este debe ser el lema de una persona como usted.

Glosario





A

Actitud: Disposición de ánimo manifestada por una persona frente a una situación o un problema determinado.

Adecuado: Ajustado a las condiciones, circunstancias u objeto de algo.

Apropiado: Acomodado o proporcionado para el fin al que se destina. Por lo tanto, lo que es adecuado no es necesariamente indicado, y lo que es indicado no es necesariamente apropiado para un fin concreto.

Aptitud: Capacidad de una persona para el buen desempeño de una determinada actividad.

Autoridad: Potestad, facultad, legitimidad para ejercer el mando, de hecho o de derecho, preferentemente basada en el prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.

B

Benchmarking: Actividad consistente en comparar entre organizaciones los procesos de negocio y sus medidas de rendimiento, para calificar los mejores resultados y/o las mejores prácticas de unos con respecto a otros. Las dimensiones generalmente medidas son tiempo, calidad y costo.

C

Cadena de valor: Secuencia de actividades de una organización para generar productos o servicios, constituida por la jerarquización y clasificación de sus procesos de negocio. Los productos o servicios pasan a través de todas las actividades de la cadena en el orden predeterminado y con la flexibilidad indicada, y en cada actividad el producto gana valor.



Comportamiento ético: Manera de comportarse acorde con las normas morales que rigen la conducta y los derechos humanos. El comportamiento ético de las organizaciones, o ética corporativa, es una forma de ética aplicada, con dimensiones normativas y descriptivas, que contempla los principios y problemas éticos y morales que se plantean en un entorno empresarial, que se aplica a todos los aspectos de la conducta empresarial y es pertinente a la conducta de todos los individuos que lo conforman.

Conocimiento: Resultado del análisis y procesamiento de la información. Implica procesos cognitivos complejos —percepción, aprendizaje, comunicación, asociación y razonamiento—, y las capacidades de reconocimiento, recolección, guardado y procesamiento de hechos y consecuencias, intenciones y ejecuciones, incumplimientos o desviaciones, aptitudes y habilidades, etc., que constituyen el sustrato de nuestra experiencia y aprendizaje. De un modo similar, las organizaciones, como conjunto biológico de agrupaciones humanas, conforman un bagaje de conocimientos que les permiten la comprensión profunda de un área o áreas específicas y la capacidad de usarlas para un propósito específico en cada caso. En resumen, el análisis de la información genera conocimiento, y su aplicación optimiza el desempeño de las acciones, procesos o funciones determinadas.

Creatividad: Capacidad y facultad de establecer, intuir, hacer algo que antes no era, generalmente a través de un proceso cognitivo de ingenio, invención o innovación, que requiere intuición, acción, laboriosidad y esfuerzo.

Cultura: Suma total de las asunciones compartidas que un grupo ha ido aprendiendo a lo largo de su historia, y que guía el modo de interactuar de las personas del grupo entre sí y con otros grupos externos.



D

Datos: Atributos cualitativos o cuantitativos de una variable o conjunto de variables, consecuencia de la observación. En general, son el más bajo nivel de abstracción del que derivan la información y el conocimiento. Los datos en bruto, es decir, sin procesar, se refieren a una colección de números, personajes, imágenes u otros productos que los dispositivos presentan o la observación humana recoge.

Desarrollo de nuevos productos: Término utilizado para describir el proceso completo de llevar un nuevo producto o servicio al mercado. Las organizaciones suelen ver el desarrollo como la primera etapa en la generación y comercialización de nuevos productos dentro del proceso estratégico global de gestión del ciclo de vida del producto, utilizado para mantener o aumentar su cuota de mercado.

Diseño: Configuración, traza o delineación de un edificio o de una figura, de un proyecto o plan, determinado por la concepción original de un objeto, obra o proceso destinado generalmente a la producción en serie, que permite caracterizar exteriormente la diversidad para su utilidad, ergonomía y estética.

Distrés: Indica “mal” estrés. Todo estímulo determina en el organismo una tensión o estrés, como preparación para afrontar una situación. Cuando esta tensión es la adecuada y apropiada, se habla de eustrés; en caso contrario se habla de distrés. Con el eustrés aprendemos a afrontar las situaciones de un modo efectivo y eficiente; por el contrario, el distrés conduce a la reiteración de respuestas inadecuadas e ineficientes. El distrés repetido conduce hacia diferentes formas de enfermar.

E

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto adecuado que se desea o se espera, o el éxito en la consecución de un objetivo determinado.



Efectividad: Consecuencia o resultado resultante de aplicar la eficacia asumida en un entorno determinado. El término efectividad se utiliza a veces en forma cuantitativa, para expresar si se ha sido poco o muy eficaz, si se han conseguido resultados positivos o negativos, o cuánto nos desviamos de un estándar del efecto dado.

Eficiencia: Capacidad de hacer las cosas de la manera más económica posible, manteniendo la mejor relación con el coste, la efectividad, la calidad y el beneficio. Por el contrario, la eficacia es el logro como tal, sin considerar los recursos consumidos en producir los efectos deseados, ni la adecuada y apropiada consecución de tales efectos. Por lo tanto, lo que es efectivo no es necesariamente eficaz, y lo que es eficaz no es necesariamente eficiente.

Emprendimiento: Proceso mediante el cual una persona o grupo de personas identifican y desarrollan nuevos negocios a través de la innovación, creando valor único y relevante para los clientes y otros grupos de interés.

Excelencia: Calidad de algo extraordinariamente bueno que excede las normas estándar, del objetivo deseable para el cumplimiento de las normas estándar de rendimiento, y/o proceso de superior calidad o bondad que se hace digno de singular aprecio y estimación.

F

Flexibilidad: Capacidad y facilidad para acomodarse a distintas situaciones y a las propuestas de otros, de modificar los diseños para que puedan adaptarse cuando se producen cambios tecnológicos, del mercado laboral, o de otras variables del entorno interno o externo que los afectan, para conseguir el adecuado y apropiado resultado.



G

Grupos de interés: Personas, grupos o entidades que tienen un interés directo o indirecto en la organización, porque pueden afectar su gestión y resultados, o ser afectados por ellos.

I

Indicado: Que es bueno o adecuado para algo.

Innovación: Creación o modificación de un producto o servicio, su introducción en el mercado y/o aplicación para la mejora y disfrute de la sociedad, que se corresponde con la traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

Investigación: Realización de actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático, con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia, que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica, pero cuyo objetivo final es proveer a la sociedad de mejoras en las personas, en sus relaciones humanas, en la mejor y más correcta utilización y disfrute de los recursos.

Información: Abstracción de los datos que convierte las magnitudes físicas en símbolos, cuya disposición en forma de gráficos, imágenes, textos, luces, etc., produce indicaciones o señales sobre una materia, fenómeno o acontecimiento determinado y genera en el observador la activación de un proceso cognitivo. La observación de la información como mensaje permite ampliar, precisar, reconocer, identificar, filtrar, preparar la adquisición de nuevos datos y la abstracción necesaria para generar conocimiento. En resumen, la disposición de los datos genera información, el análisis de la información genera conocimiento, la gestión del conocimiento genera talento y la aplicación del talento genera experiencia y sabiduría.



J

Jerarquía: Organización por categorías o grados de importancia, resultado de clasificar por rangos, niveles o clases a personas, procesos, cosas o funciones, para estructurarlas de forma ordenada en razón a su diversidad, valor, experiencia, responsabilidad y tareas específicas.

L

Liderazgo: Proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros, de manera voluntaria y con motivación, para la realización de una tarea común. Un liderazgo eficiente es la capacidad de integrar con éxito y aprovechar al máximo los recursos disponibles para la consecución de los objetivos que la organización o la sociedad pretende alcanzar. Como consecuencia, se genera potestad, legitimidad, fiabilidad, confianza, prestigio, crédito, autoridad y/o superioridad.

M

Mejora continua: Actividad sistemática consistente en el esfuerzo continuo para mejorar los productos, servicios o procesos, que conduce al logro de niveles superiores de rendimiento mediante un cambio incremental. Estos esfuerzos son constantemente evaluados y mejorados en función de su efectividad, eficiencia y flexibilidad.

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de una organización.



P

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas y estructuradas que producen un determinado servicio o producto, para un determinado cliente o clientes. A menudo tal conjunto de tareas se visualiza por medio de un gráfico o diagrama de flujo de una determinada secuencia de tareas.

Procesos clave: Aquellos procesos que revisten la máxima importancia para la organización, al hacer realidad y apoyar su estrategia, y servir de palanca a la cadena de valor.

R

Reingeniería: Repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

S

Sabiduría: Capacidad de aplicar de manera óptima, con eficacia, seguridad y eficiencia, las percepciones y conocimientos disponibles, asequibles y conseguibles para producir los resultados deseados. Esta capacidad requiere una comprensión profunda de aquello que se trata y darse cuenta de las potencialidades de las personas, cosas, hechos y situaciones que puedan concurrir, lo que da lugar a la habilidad de razonar, buscar, encontrar, inspirar, crear, actuar, ejecutar y producir consistentemente los resultados óptimos con un mínimo de tiempo, energía y pensamiento. Las organizaciones también deben ejercitar sus talentos para conseguir sagacidad, discernimiento y visión, cualidades que les permitirán mantenerse en la competitividad excelente.



Seguridad: Certeza y garantía de que algo va a cumplirse sin riesgo para las personas, organizaciones o instrumentos, bajo el precepto de asegurar la calidad de lo que es o está seguro.

T

Talento: Capacidad de las personas para, a partir del conocimiento disponible, lograr las metas y objetivos deseados de manera eficiente, eficaz y segura. Las organizaciones, como sistemas comandados por la acción humana, gestionan su conocimiento para dirigir, encauzar y manejar el capital humano, los recursos financieros, tecnológicos y medioambientales. En resumen, la gestión del conocimiento genera talento, mientras que su aplicación mejora la capacidad de llevar a cabo, realizar o cumplir una acción, tarea o función determinada, con un rendimiento rentable.

Tecnología: Conjunto de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos y humanos empleados en un sector profesional determinado, que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico para, en general, la mejora de la sociedad.

V

Valores: Principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no, ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de los individuos y sirven como guía en todas las situaciones.

Visión: Situación deseada que la organización proyecta de sí misma en el futuro. Constituye, junto con la misión, la base de las estrategias y políticas.

Bibliografía





- Marina, J. A.** (2009), *La recuperación de la autoridad*. Ediciones Versátil, Barcelona.
- Carnwath, T. y Miller, D.** (1989), *Psicoterapia Conductual en Asistencia Primaria: Manual Práctico*. Martínez Roca, Madrid.
- Covey, S.** (2002), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Barcelona.
- Hateley, B. y Schmidt, W.** (2005), *Un pavo real en el país de los pingüinos*. Fundación Ramón Areces, Madrid.
- Hunter, J.** (2007), *La paradoja*. Ediciones Urano, Barcelona.
- Gallo, C.** (2010), *The presentation secrets of Steve Jobs. How to be insanely great in front of any audience*. McGraw-Hill, New York.
- Goula, J.** (2010), "Cada directivo ante su reto digital". Suplemento *Dinero*, *La Vanguardia*. 17/10/10, pág. 18.
- ISO 13816:2003**, *Transporte, logística y servicios. Transporte público de pasajeros*.
- López-Fresno, P.** (2009), "Diversidad generacional y nichos de regeneración", *Capital Humano*, núm. 237, págs. 24-26.
- López-Fresno, P.** (2009), "Qué es... innovación abierta", Suplemento *Negocios*, *El País*. 27/12/09, pág. 27.
- López-Fresno, P. y Grandes, M.** (2010), *Cómo organizar la mejor reunión y optimizar sus resultados*. Ediciones AENOR, Madrid.
- López-Fresno, P. y Portocarrero, F.** (2009), *Reuniones productivas*. Netbiblo, La Coruña.
- Portocarrero, F. y Gironella, N.** (2009), *Correos electrónicos eficaces*. Netbiblo, La Coruña.
- Ricomá, C. y Ponti, F.** (2004), *No somos recursos, somos humanos*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Rosanas, J. M.** (2004), *Cómo destrozar la propia empresa y creerse maravilloso*. Granica, Barcelona.



Referencias web

www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm.

Consulta realizada el 05/03/11.

www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm.

Consulta realizada el 06/03/11.

www.observatoriodigital.net/bol200.htm.

Consulta realizada el 06/03/11.

www.ottowalter.com/prensa/pdf_invest/Investigacion_OW_2003.pdf.

Consulta realizada el 06/03/11.

www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml.

Consulta realizada del 06/03/11.

www.catenaria.cl/km/newsletter.

Consulta realizada el 07/03/11.



¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción:
www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg:
<http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.



OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

ANK

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces



ISBN 978-84-9745-415-5

CRM

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



ISBN 978-84-9745-418-6

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea



ISBN 978-84-9745-462-9

Gestión eficaz de reclamaciones

Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes



ISBN 978-84-9745-467-4

Kairos

Hacia la Gestión de Múltiples Prioridades para ser más eficaz y efectivo



ISBN 978-84-9745-443-8

Dirección Estratégica Innovadora

Pero, ¿hay vida después de Porter?



ISBN 978-84-9745-411-7

Crisis

Los diez errores típicos de la reducción de costes



ISBN 978-84-9745-496-4

Game over

Los 13 errores que me llevaron a cerrar mi empresa



ISBN 978-84-9745-267-0

Gestión por competencias

Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.

