

Homo seductor

Pablo Fernández Hontoria

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones
del siglo XXI

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

HOMO SEDUCTOR. DIRIGIR CON PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

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.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

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

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-186-4

Depósito Legal: C-3062-2007

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

*In Memoriam a César Fernández Pérez, mi padre
y Homo seductor de referencia.*

El autor



Pablo Fernández Hontoria

Licenciado en Psicología, especialista en Psicología Clínica y Master en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto de Empresa ha desarrollado su carrera profesional como Terapeuta de Conducta, Consultor y Director de Proyectos de Desarrollo Profesional. Actualmente es el Director Técnico de Formación y Desarrollo en *Global Group*, Consultora Internacional del Factor Humano.

Contenido



Introducción: Evolución humana y dirección de personas 9



Lo primero es lo primero: Seducirse a uno mismo

1.1 Construir un proyecto seductor 14



Perspectivas del éxito directivo

2.1 Dominar los cuatro elementos de la naturaleza 19



Autoconocimiento y desarrollo profesional

3.1 Cómo soy realmente: “Moldee su figura” 30

3.2 Cultura de *feedback* 32



Lidere desde tercera posición

4.1 Los otros sí que existen y esperan cosas de usted 41

4.2 Tres posiciones perceptivas 47



Practique la retribución emocional

5.1 El placer de comunicarse con las personas 55

5.2 Generar espacios de compromiso común 58



Afronte el estrés laboral

6.1 Carta abierta a un Homo seductor a punto de estresarse	61
---	----



Kit de herramientas del Homo seductor.....

69



Bibliografía.....

85

Introducción

Evolución humana y dirección de personas

Querido lector, le agradezco el interés demostrado por acercarse a un tema tan complejo y apasionante como es la seducción e influencia de otras personas en el seno de una organización; espero que el tiempo que vaya a invertir en la lectura de las próximas líneas le permitan pasar un rato agradable y sobre todo le aporten una nueva perspectiva aplicable a su entorno laboral y personal.

Empezaremos, si le parece bien, por explicar el título de la obra: *Homo seductor. Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI*. Con esta descripción no pretendo generar una nueva tipología de homínidos ni ahondar en las ya existentes; nada más lejos de mi intención. A lo que sí aspiro, con su acompañamiento, es hacer realidad la frase: “... a nuevos tiempos empresariales, nuevas soluciones profesionales y personales”.

Durante millones de años nuestros parientes, cercanos y lejanos, se esforzaron por sobrevivir en un ecosistema notablemente hostil; algunos lo consiguieron y otros no, sucumbiendo y extinguiéndose durante el proceso. No obstante, todos ellos sin excepción alguna le plantaron cara al desafío y se emplearon a fondo por formar parte del futuro.

Cada uno a su manera —antiguos Primates, Australopithecus, Homo Hábilis, Homo Antecesor, Hombre de Neandertal, Hombre de Cro-Magnon,...— hicieron lo que consideraron más oportuno en cada momento evolutivo, aprovechando al máximo los recursos disponibles.



De igual forma, la supervivencia y el éxito en las organizaciones del siglo XXI representa un desafío para el actual Homo Sapiens; múltiples son los retos que le acechan y también numerosas son las preguntas que debe responder en su quehacer diario.

Cuestiones como por ejemplo: ¿cómo puedo alcanzar el presupuesto económico asignado a mi departamento?, ¿de qué manera conseguiré los objetivos impuestos por mi jefe?, ¿cómo puedo adaptarme a los cambios que está sufriendo mi empresa?, ¿cuál es la forma más rápida de motivar a un colaborador desmotivado?, ¿realmente, puedo conciliar trabajo y vida personal sin padecer un ataque de nervios?, ¿existe alguna receta mágica para crear y consolidar un equipo eficaz y de alto rendimiento?...

Sin duda, son preguntas de calado y nada sencillas de responder; por ello hemos creado y adaptado a la obra la incorporación de un personaje ficticio en la vida real pero de alto impacto pedagógico: se trata del Homo seductor. Su misión consistirá en arrojar luz sobre el entrelazado e imbricado mundo de las relaciones humanas.

El Homo seductor como tal representa nuestro último eslabón evolutivo; un tipo que nos acompañará durante las siguientes páginas y que, con breves apuntes teóricos, recomendaciones prácticas y ejemplos dialogados, pondrá a nuestra disposición todo su saber hacer.

Una primera y tentativa aproximación nos define al Homo seductor como una raza de profesionales que luchan por hacer bien su trabajo en el complejo mundo actual. Sus miembros coexisten libremente, se hallan en múltiples lugares: comercios, pequeñas y medianas empresas, grandes organizaciones,...; visten ropajes diversos, se disfrazan de profesionales independientes, asalariados competentes, directivos brillantes o amas de casa eficientes.

Representan la aspiración de muchas personas. Hombres y mujeres que miran con firmeza y compromiso al futuro, que no se resignan a ser como son y que se sacrifican por su desarrollo personal; personas que aún sabiendo el destino final de su viaje



se emocionan durante la trayectoria, constituyendo ésta su epicentro vital.

Si nos vamos a la casuística concreta, percibimos la presencia del Homo seductor en múltiples sectores. Por ejemplo, en el Sector de Automoción y, más concretamente, en una fábrica de automóviles, un Homo seductor podría ser Alberto González. Técnico de Producción del turno de mañana, coordinador de un equipo de cien personas y responsable, a su vez, de planificar la producción, asegurar su calidad y, por supuesto, de no agobiarse ante la multitud de dificultades diarias.

En otros sectores, este es el caso del Sector Sanitario y de forma más específica en una Organización Sanitaria es probable que también tengamos a una Homo seductora en la figura de Raquel Fuentes, la supervisora de matronas. Trabajadora incansable, exigente y dura consigo misma, amiga de sus amigas, apoya incondicionalmente a su equipo y hace todo lo posible para que aquellas personas que se encuentran en un momento mágico de su vida, el nacimiento de un hijo, lo vivan con la mayor emoción y el menor sufrimiento posible.

A unos metros de allí e inmersos en el Sector Farmacéutico, Juan Álvarez se comporta, igualmente, como un Homo seductor. Director Comercial de un Laboratorio Farmacéutico es capaz de crear ambientes armónicos entre los gerentes territoriales y delegados médicos; especialista en hacer sonreír a aquellos profesionales que menos venden. Su dosis de terapia incluye una entrevista de inyección de moral capaz de estimular al delegado en su próxima visita comercial.

El recorrido turístico lo podemos finalizar en el Sector Inmobiliario, un área clave para la economía del país. Mari Paz García, gerente de una Agencia Inmobiliaria se declara también como una acérrima Homo seductora. Destina parte de su tiempo a lo que ella denomina “liderazgo natural, de andar por casa” que consiste básicamente en hablar con su gente en la oficina, recordarles cuál es la misión de la agencia en el barrio dónde se hallan



ubicados, compartir con ellos el sueño que tiene para el negocio durante los próximos meses e insistir en la orientación al cliente y la calidad de servicio como pilares del éxito empresarial.

No obstante, al hablar con cada uno de ellos/as te cuentan que no *todo es oro lo que reluce*, que no son Homo seductores/as a tiempo completo, que también se equivocan, se cansan, se frustran o se hastían en su día a día; aunque siempre vuelven, ya que el deseo de ser mejores profesionales está por encima de cualquier otra adversidad.

Este libro está especialmente dirigido a estas personas, entre las que por cierto yo también me incluyo, que tienen o han tenido responsabilidades en la dirección de otras personas y que en más de una ocasión se han sentido insatisfechas o frustradas en tan noble misión. Héroes y heroínas urbanos que al llegar exhaustos a sus casas después de un largo día de trabajo experimentan la pócima agridulce de la gestión; personas que se emocionan y que sufren al relacionarse con la gente, al corregir sus errores y al motivarles en los momentos difíciles.

Estimado lector éste es el reto que le propongo: situarnos en una parrilla de salida, conducir de la mano de un Homo seductor, identificar sus claves de éxito, saber qué técnicas utiliza y cómo las pone en práctica; reconocer el porqué su entorno inmediato le respeta, le admira y se encuentra motivado a su lado. Analizar constructivamente todos sus recursos, seleccionar los que realmente nos interesan e ir aplicando aquéllos que aporten valor a nuestro entorno laboral.

Os dejo con el Homo seductor, espero que llegue a ser vuestro amigo; que os divirtáis...

Lo primero es lo primero: Seducirse a uno mismo

Supongo que durante los últimos años habrá construido y desarrollado más de un proyecto de tipo personal o profesional. Quizás haya tenido familia, haya cambiado de vivienda, de trabajo, tenga una nueva relación de pareja o esté incrementando su círculo social de amistades; espero que, por su propia salud e higiene mental, no hayan confluído más de dos o tres situaciones de este tipo a la vez.

¿Cómo las vivió? ¿No le parecieron fascinantes? Volcar sus emociones y su inteligencia en conseguir una determinada aspiración. Estar en permanente estado de ebullición: excitado por el reto profesional y/o personal; preocupado por la consecución de los objetivos previstos; inseguro ante las tempranas dificultades; desbordante de alegría con la consecución de los primeros éxitos.

Nuestro cerebro está preparado para acometer este tipo de proyectos y otros de mayor dimensión. Su artesanal arquitectura, cincelada a través de la experiencia adquirida y acumulada durante cientos de miles de años, ha integrado estructuras neuronales capaces de sentir, evocar, aprender, tomar decisiones y poner en práctica complejos planes de acción que le permitan alcanzar la meta deseada.

La interconexión de dos estructuras neuronales de la talla del neocórtex y del sistema límbico le aseguran la presencia de un hardware con fabulosas prestaciones; no obstante, también



necesitan de nutrientes que lubriquen su eficiencia. Construir un proyecto seductor que active su cerebro emocional y ponga a trabajar a su materia gris constituye uno de los primeros retos que tiene como aspirante a Homo seductor.

1.1 Construir un proyecto seductor

Efectivamente, “sentir y hacer sentir” entusiasmo por el proyecto que se tiene entre las manos representa una tarea ineludible en la conquista de su propia voluntad y de las voluntades ajenas.

Alrededor de un proyecto siempre confluyen múltiples palabras: energía, excitación, alegría, miedo, incertidumbre, expectativa y, por supuesto, convicción personal. Determinar las claves del proyecto, precisar dónde quieres llegar, quién espera algo de ti, qué es exactamente lo que esperan y cómo se pueden satisfacer sus expectativas es algo fundamental al iniciar la construcción de un proyecto.

Nuestra primera recomendación es que defina en pocas líneas su proyecto empresarial y/o personal, organice sus ideas y las comunique a través de un discurso estimulante.

Figura 1.1. Visualización del proyecto.



Visualice el proyecto, precise su razón de ser, las necesidades que satisface en los demás, los retos a los que va a tener que enfrentarse, y la manera en la que se evaluará su rendimiento.



Durante los últimos años he aplicado una herramienta que nos puede ayudar en la construcción y comunicación de un proyecto seductor; afectuosamente la denomino la **técnica 2C 3Q**:

- C** *¿Cómo me gustaría verme dentro de tres años?:* representa la primera pregunta poderosa en la construcción de un proyecto; es un interrogante cruel, doloroso y que puede remover más de una crisis existencial. Contiene, sin embargo un aspecto muy positivo, permite visualizar el futuro trayéndolo por un instante al presente, cargándonos de energía para alcanzar la meta deseada.
- C** *¿Cuál es la misión del proyecto?:* recuerda el porqué existe la empresa en la que trabajas, en qué consiste su proyecto, cuál es su finalidad, qué estrategia tiene, cuáles son sus valores nucleares, qué necesidades es capaz de satisfacer en las demás personas. Adapte el proyecto a su realidad empresarial; genere proyectos respetuosos con su entorno, ecológicos con la organización.
- Q** *¿Qué retos tengo planteados durante el año y con qué indicadores se van a medir?:* interiorice las metas, compréndalas, hágalas suyas; tenga presente con qué criterios se va a realizar la evaluación del desempeño. Si quiere implicar a sus colaboradores debe ser claro y honesto al transmitir los logros que se deben ir alcanzando; no lo dude, comuníquese a su equipo, a partir de ese instante tendrán algo en común por lo que luchar.
- Q** *¿Qué planes de acción tengo que activar de manera inmediata y a medio plazo para acortar la distancia entre nuestra situación real y la situación ideal?:* visualizar el futuro no sirve de nada si no va acompañado de planes de acción. No se resista al cambio, sea usted un impulsor del cambio, modelice el comportamiento del equipo; determine en cada plan de acción qué se pretende conseguir, quién lo va a impulsar, cómo van a colaborar el resto de compañeros, de cuánto tiempo se dispone y qué hitos de control se van a establecer para asegurar la consecución de los resultados previstos.



Q *¿En qué apporto valor añadido y qué valor añadido aportan los demás?: ¿cuál cree que es su mayor aportación de valor en estos momentos?, ¿qué acciones considera que puede liderar para alcanzar las metas establecidas?*

Respecto a su equipo, fíjese por un instante en cada una de las personas que lo componen, ¿destacan por algo en concreto? ¿por qué? ¿contribuye ese comportamiento a la consecución de los objetivos de negocio? Registre estas conductas, le servirán para impulsar una cultura del reconocimiento.

En resumen, plantéese hacia adónde va con este proyecto personal o profesional, cuál es la razón de su existencia, qué misión debe cumplir, cuáles son los retos que tenéis planteados, qué indicadores operativizan el buen funcionamiento del proyecto, de qué manera se os va a evaluar, en qué aporta usted valor añadido y cuál es el principal aportación de los demás.

Puede combinar estas reflexiones con la práctica de la visualización; representa una técnica muy difundida entre deportistas de élite y directivos que desean alcanzar metas muy determinadas y concretas.

Su puesta en escena integra los siguientes pasos:

- Seleccione un lugar tranquilo y silencioso donde pueda concentrarse sin ninguna interrupción.
- Túmbese en el suelo en posición decúbito supino, es decir, boca arriba, con los brazos paralelos al tronco y las manos y extremidades inferiores extendidas.
- Practique la respiración diafragmática, aspirando aire por la nariz, inflando el estómago y expirando lentamente por la boca.
- Imagínesse que está en un lugar especialmente relajante para usted, recréese durante unos instantes en dicha escena. Viva sus colores, olores, sonidos y sensaciones que la acompañan.
- Traslade a dicha situación su discurso sobre el proyecto; piense que su equipo de trabajo está allí, le está escuchando; cuénteles el proyecto. Imagínesse que se lo describe con fluidez y



naturalidad, se siente muy a gusto contándoselo a la vez que transmite su propia ilusión personal.

Practicar la visualización permite tener un primer éxito encubierto sobre cómo transmitir de forma seductora su proyecto.

Veamos la técnica 2C 3QC a través de un ejemplo particular, concretamente el de una de nuestros personajes citados en la introducción, M^a Paz García, gerente de una Agencia Inmobiliaria y que ha construido un proyecto seductor, tanto para ella como para los miembros de su equipo.

A continuación describimos sus líneas maestras y la forma en la que se lo va a transmitir a su equipo de trabajo:

CASO PRÁCTICO

Construcción de un proyecto seductor

SITUACIÓN INICIAL

M^a Paz García, abogada, Agente de Propiedad Inmobiliaria y Administradora de Fincas. Cuenta con una experiencia de cinco años en el sector inmobiliario. Ha trabajado, como captadora de inmuebles, comercial inmobiliaria y asesora jurídica. Estrena, de manera autónoma e independiente, oficina en el centro de Barcelona; su empresa **Soluciones Inmobiliarias** integra una estructura de tres comerciales. Tras algunas horas de reflexión éstos son los pilares de un proyecto sobre el que se siente comprometida y con el que le gustaría comprometer a los demás:

VISIÓN. ¿Cómo me gustaría verme dentro de tres años?

Dirigiendo una empresa, **Soluciones Inmobiliarias**, que se hubiera convertido en el referente inmobiliario de la zona. Un lugar al que la gente acudiera con confianza y tranquilidad, sabiendo que nuestros profesionales les van a escuchar, les van a ofrecer el inmueble que mejor se adapte a sus necesidades y les van a proporcionar un asesoramiento técnico sobre todo aquello que puedan precisar durante el proceso de compra venta.

Continúa



MISIÓN. *¿A qué nos dedicamos en la actualidad?*

Ofrecemos una solución inmobiliaria de alto valor añadido que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Nuestro eslogan es “Transformamos en realidades accesibles y de alta calidad tus sueños inmobiliarios”.

VALORES. *¿Cuál es el verdadero núcleo de nuestra organización?*

Soluciones Inmobiliarias basa toda su actividad en un valor: la **confianza**.

- **Confianza** aplicada a nuestro equipo de colaboradores, impulsando su autonomía y desarrollo profesional.
- **Confianza** aplicada a nuestros clientes, asegurando un servicio que satisfaga su más elevada expectativa.
- **Confianza** en nuestros accionistas luchando para que obtengan la máxima rentabilidad de su inversión.

RETOS. *¿Cuáles son los logros que tenemos que conseguir durante este año?*

- **Financieros:** asegurar 200.000 € de beneficios netos durante este primer año de actividad.
- **Innovación:** desarrollar una aplicación informática que integre todos los inmuebles disponibles.
- **Desarrollo:** establecer un Plan de Formación dirigido a los profesionales que forman parte de la organización.

PLANES DE ACCIÓN. *¿Cuáles son los Planes de acción inmediatos?*

- **Nivel directivo:** participar de la vida social y cultural de la zona, fomentando el nivel de notoriedad.
- **Nivel comercial:** aplicar las herramientas comerciales de asesoramiento inmobiliario —escuchar las necesidades del cliente, seleccionar la mejor solución inmobiliaria, vender el inmueble y realizar el seguimiento.

Perspectivas del éxito directivo

Tener éxito en los negocios, ser un directivo brillante, gestionar eficientemente un departamento transcende al sólo hecho de construir un proyecto seductor. Probablemente conozca alguna persona que tuvo, en su momento, una idea genial pero que finalmente se quedó en eso, una brillante idea. ¿Qué ocurre en estas situaciones? ¿Por qué existen ideas fantásticas que no consiguen ver la realidad? ¿Qué hay detrás de los fracasos organizativos?

Mi **segunda recomendación** como Homo seductor es que, además de construir un proyecto seductor, **domine diferentes perspectivas y gestione los cuatro elementos de la naturaleza**; me explico con mayor precisión.

2.1 Dominar los cuatro elementos de la naturaleza

Empédocles de Agrigento (495-435 a.C.), filósofo y político democrático, postuló la teoría de las cuatro raíces a las que Aristóteles más tarde llamó elementos; en ella confluían el aire de Anaxímenes, el Agua de Tales de Mileto, la Tierra de Jenófaneslas y el fuego de Heráclito. Según Empédocles estas raíces aspiran a la armonía aunque están sometidas a dos fuerzas, el amor que las une y el odio que las separa.

Veamos qué ocurre cuando trasladamos la teoría de los cuatro elementos de Empédocles a la excelencia empresarial.

El primer elemento es el aire; mezcla gaseosa que forma la atmósfera de la tierra, contiene aproximadamente 21 partes de oxígeno y 78 de nitrógeno; el oxígeno está directamente



asociado con los fenómenos de la respiración en la mayoría de los seres vivos; su ausencia se relaciona inexorablemente con la muerte por asfixia.

El aire, elemento primordial de la naturaleza, también lo es para las empresas. Gestionar una organización donde “corra bien el aire”, administrar un departamento que no se encuentre “axfisiado” o excesivamente “hiperventilado” **exige asegurar una buena salud financiera.**

El elemento aire en las empresas viene representado por la perspectiva financiera; es aquí donde confluyen los objetivos que hablan del rendimiento, de la estructura de costes o de la estrategia del crecimiento. Y también es aquí donde el elemento aire se operativizan en metas muy tangibles: aumentar el desempeño en la línea de producción; duplicar el volumen de ventas en el área comercial; incrementar el valor para el accionista; reducir en un porcentaje X la estructura de costes fijos...

Los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad, en general, exigen a los directivos que, una vez diseñada la estrategia, velen por lo que debe ser su primera prioridad, ***el dominio de la economía del negocio.***

Figura 2.1. Primer elemento: El aire.



Las organizaciones, “cuyo aire está contaminado” con una precaria salud financiera boquean como pescados de ojos desquiciados.

Al relacionar el elemento aire con el dominio de la economía del negocio, el directivo debe establecer con claridad los niveles



permitidos de contaminación organizativa, el umbral aceptable para la salud, el mapa de contaminantes junto a la creación de una capa de ozono capaz de proteger a la empresa de los rayos ultravioletas.

Asimismo, el directivo debe ser un modelo de cómo administrar el aire, de cómo no consumirlo de manera absurda, procurando respiraciones sosegadas y evitando ataques de pánico por hiperventilación aguda.

El segundo elemento es el agua; sustancia formada por la combinación de un volumen de oxígeno y dos de hidrógeno. Es el componente más abundante de la superficie terrestre y en su forma más o menos pura genera la lluvia, los ríos y los mares; es parte constituyente de todos los organismos vivos.

El agua en las organizaciones está representado por los clientes; los seres vivos necesitamos agua para poder sobrevivir. Las empresas requieren clientes a los que poder facturar y cumplir, de esta forma, los objetivos financieros previstos.

El agua es un bienpreciado presente en la naturaleza; está ahí, a la disposición de todos, continuamente circulando a través de los procesos de evaporación y condensación. El Homo seductor debe ser capaz de generar las condiciones de radiación solar, temperatura, humedad y vientos favorables; persuadir a los clientes para que sean capaces de salir de su estado natural, generarles la duda del porqué siguen con su anterior proveedor, potenciar su incomodidad ante la posibilidad de no contar con nuestros servicios.

Gestionar el ciclo del agua, es decir, gestionar la perspectiva de los clientes, exige también al directivo, tener paciencia y permitir que en condiciones de menor presión y temperatura, tras el proceso de condensación aparezca la lluvia. El maná, es decir, los clientes necesarios para poder vivir, caerán del cielo en forma de agua pura y destilada siendo absorbida por las diferentes unidades de negocio y áreas de actividad; un torrente de agua, nuestra cartera de clientes, que deberemos custodiar y fidelizar.



¿Qué objetivos debemos fijarnos, teniendo en cuenta la estructura y demandas de nuestros clientes, para poder alcanzar las aspiraciones financieras? Probablemente haya que centrarse en aquellos objetivos que afecten a la presencia y al posicionamiento en el mercado, identificar la cartera de clientes actual e ideal, conocer cuáles son sus factores críticos de satisfacción, qué beneficios diferenciales desee ofrecerles y de qué manera le gustaría ser percibido por ellos.

Figura 2.2. Segundo elemento: El agua.



Como Homo seductor debe garantizar el agua, es decir, los clientes previniendo posibles inundaciones y sequías. El exceso de precipitaciones o los estados carenciales podrían conducir a la extinción de su especie.

Construir una imagen como socio estratégico, incrementar la satisfacción del cliente, aumentar la tasa de fidelización, exponenciar el número de grandes cuentas, trabajar desde la proactividad y ser líder en innovación constituyen estrategias poderosas para alcanzar la calidad y cantidad de clientes exigida por su negocio. De igual forma, y siguiendo con el elemento agua, debe gestionar posibles inundaciones y sequías; el exceso de precipitaciones y los estados carenciales podrían conducir a la extinción de su especie.

El tercer elemento es la Tierra, es decir, la gestión de los procesos de negocio. La tierra considerada en forma de placas tectónicas establece que la litosfera, porción más fría y rígida de la tierra, está fragmentada en una serie de baldosas que se desplazan sobre el manto terrestre fluido.

En el ámbito organizativo el elemento tierra es clave para la existencia del negocio, articula el **cómo se hacen las cosas** en



cada organización. La perspectiva de los procesos nos recuerda qué es lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo para cumplir los objetivos de los clientes y los objetivos financieros.

Ser más eficientes durante la fase de comercialización, diseñar las propuestas técnicas con mayor rapidez y precisión, establecer sinergias con los proveedores, aumentar el nivel de profesionalización del equipo o crear un network constituyen sólo algunos objetivos que nos permiten construir un mapa de procesos organizativo.

Hacer las cosas bien y a la primera implica entrelazar tres tipos de vectores: “saber hacia adónde vamos”, **procesos estratégicos**; “el cómo vamos a llegar”, **procesos operativos** y “qué necesitamos para llegar hacia adónde queremos llegar”, **procesos de soporte**.

Figura 2.3. Tercer elemento: La Tierra.



En el ámbito organizativo el elemento tierra es clave para la existencia del negocio, articula el **cómo se hacen las cosas** en cada organización.

El Homo seductor puede aportar un notable valor añadido al elemento tierra, como por ejemplo: fomentando una cultura de gestión por procesos en las organizaciones; generando mapas de procesos que estratifiquen y conecten entre sí a los procesos estratégicos, operativos y de soporte; diseñando y/o supervisando procedimientos de trabajo sencillos y fáciles de aplicar durante el día a día; creando grupos de trabajo que guarden y mejoren los procesos establecidos,...

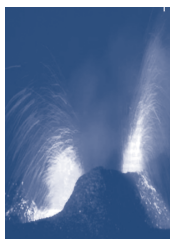


Asimismo, debe armonizar las placas tectónicas de la organización evitando la aparición de grandes cordilleras, fosas oceánicas y/o terremotos; y, en su caso, actuar como un sismógrafo que registra, de manera inmediata, el epicentro de la actividad sísmica.

Por último, **el cuarto elemento es el fuego, asociado en el ámbito organizativo a la capacidad de asumir retos, de innovar**; en el elemento fuego, la llama es su icono fetiche debido al calor y la luz que desprenden durante el proceso de combustión.

El fuego como manifestación visual de la combustión necesita de un buen combustible, una adecuada mezcla de gases, la temperatura adecuada y por supuesto la reacción en cadena. En las empresas actuales es importante inculcar el valor y el coraje suficientes para hacerse preguntas, como por ejemplo: ¿cuáles son las dificultades presentes en la actualidad?; ¿qué objetivos debemos fijarnos para alcanzar los retos presentes y futuros?; ¿de qué recursos disponemos, tanto individuales como organizativos para alcanzar las metas previstas?; ¿cuáles son las barreras que nos lo impiden?; ¿qué planes de acción vamos a implantar para alcanzar nuestras aspiraciones?

Figura 2.4. Cuarto elemento: El fuego.



Hágase preguntas, hágaselas a los demás, plantéese retos, fomente un pensamiento divergente e incorpore la creatividad en su organización, todos saldrán ganando.

Asegurar el dominio de idiomas en algunos puestos clave, incrementar la tasa de especialistas cualificados, lanzar al mercado nuevos productos y servicios, gestionar el conocimiento

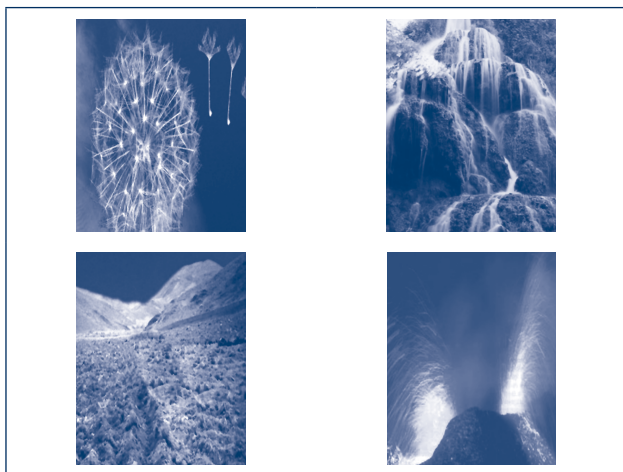


y buenas prácticas en la organización, iniciar el proceso de internacionalización de la compañía y diferenciarnos de la competencia suponen auténticas llamas organizativas que exigen en su puesta en práctica altas dosis de intuición y creatividad y, por supuesto, *“sin quemarse en el intento”*.

Recordando a nuestro amigo Empédocles, la pasión que demuestre por estos cuatro elementos será lo que los mantendrá unidos e integrados en el proyecto de empresa; dominar los números y la economía del negocio, mimar y gestionar eficientemente a los clientes, hacer las cosas bien y a la primera e innovar permanentemente constituyen las perspectivas del éxito y de la excelencia empresarial.

Si desea persuadir a los demás y obtener su respeto y reconocimiento, le sugerimos que domine los cuatro elementos de la naturaleza.

Figura 2.5. Los cuatro elementos de Empédocles.





CASO PRÁCTICO

Cuatro elementos y una pasión empresarial

Soluciones Avanzadas en Recursos Humanos (SARH) es una empresa constituida en el año 2004; su actividad fundamental consiste en asesorar y ofrecer soluciones de alto valor añadido a los retos que les plantean sus clientes en materia de Recursos Humanos.

Fundada por dos socios, **Natalia Ruiz y Víctor Gutiérrez**, en la actualidad cuenta con una plantilla de siete personas; su estructura está integrada por un Presidente, Víctor Gutiérrez; una Directora General, Natalia Ruiz; un Director Técnico, Javier Verdugo, tres Consultores Senior y tres Consultores Junior y un Apoyo Administrativo.

Los tres años de vida de la sociedad han ido muy erráticos; los ejercicios 2004 y 2005 se cerraron con pérdidas y el año 2006, con un gran esfuerzo por parte de algunos miembros del equipo se consiguió dar beneficios por primera vez, concretamente el EBITDA fue de 200.000 €.

Más allá de la euforia inicial ante los primeros beneficios Natalia, Víctor y Javier coincidieron en constatar **su preocupación ante una serie de señales observadas en la organización**, tales como:

- **Ausencia de planificación estratégica:** el equipo directivo había prestado total atención a no entrar en pérdidas por tercer año consecutivo, descuidando el aspecto estratégico.
- **Disminución de la calidad de servicio:** recientemente se habían perdido dos clientes debido la prestación de un servicio que no respondió a las expectativas del cliente.

Continúa



- **Falta de tensión constructiva del equipo:** algunos consultores no mostraban excesivo interés por la tarea que realizaban, es más la vivían como rutinaria y carente de valor.
- **Ausencia de objetivos comunes:** no existía un lenguaje común, ni unas preocupaciones conjuntas; cada miembro del equipo tenía sus propios objetivos, en muchos casos contrapuestos a los objetivos corporativos.
- **Déficit de comunicación:** se carecía de un sistema de comunicación formal e informal en la organización, dejando el proceso de comunicación a la voluntad de los miembros del equipo.
- **Reparto de roles y aportación de valor:** el trabajo se saca adelante por inercia, cada uno “hace un poquito de todo” sin especificarse en qué puede aportar valor cada profesional y cuáles son los procesos de trabajo.

Ante esta situación, Natalia, Víctor y Javier crearon un grupo estable de trabajo cuya primera actividad fuera precisamente construir un proyecto ilusionante, gestionar la economía del negocio, la satisfacción de los clientes, los procesos de trabajo y el afrontamiento de nuevos retos.

El documento redactado durante su última reunión y que esperan debatir y consensuar con el resto de empleados es el siguiente:

FINALIDAD DE LA EMPRESA. ¿Por qué existimos?

Soluciones Avanzadas en Recursos Humanos (SARH) es una empresa cuya razón de ser reside en asesorar a nuestros clientes sobre todas y cada una de las políticas de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, evaluación, retribución, carreras profesionales, movilidad y desvinculación.

Continúa



- **RETOS** *¿Cuáles son nuestros retos en la actualidad?*

Elemento aire. Dominio de la economía de negocio

Aumentar la cifra de facturación en un 15%.

Incrementar un 12% el nivel de beneficios obtenidos durante el año 2006.

Disminuir la estructura de costes en un 10%.

Elemento agua. Retos de mercado

Situar a partir de 8'2 (escala de 0 a 10) el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Publicar durante el año 2008 cinco experiencias exitosas en revistas especializadas.

Cero pérdidas de clientes debido a exigencias técnicas no satisfechas.

Elemento tierra. Retos de procesos

Implantar un proceso de asesoramiento al cliente en el que se integren varias claves de éxito:

- a. escuchar las necesidades del cliente.
- b. diseñar una propuesta de alto valor añadido.
- c. implantar la solución organizativa en casa del cliente.

Elemento fuego. Retos de innovación

Desarrollar una aplicación informática capaz de integrar las políticas de Recursos Humanos en un organización.

Llevar a cabo una reunión semanal de seguimiento de objetivos.

Integrar al equipo de consultores en la cadena de valor de cada uno de los proyectos ofreciéndoles mayores niveles de responsabilidad en la gestión de las cuentas.

Autoconocimiento y desarrollo profesional

Como Homo seductor aprendí rápidamente la importancia de conocerme, aceptarme y valorarme a mí mismo; comprobé que si me respetaba era más probable que los demás también lo hicieran. También aprecié la estrecha relación existente entre la autoestima personal y el propio desempeño profesional.

Al encontrarse bien en su pellejo, sin darse cuenta, irradia flujos de iones positivos que influyen favorablemente en las relaciones con los demás; eso facilita su actuación en multitud de situaciones laborales, como por ejemplo: expresar opiniones en situaciones difíciles; afrontar y asumir nuevos retos profesionales; adaptarse más y mejor a las necesidades del interlocutor; gestionar con cierta naturalidad el error,...

No faltarse al respeto y atenderse como merece exige por su parte ahínco y dedicación; reconocer y satisfacer sus propias necesidades, comunicar sus sentimientos y emociones a los demás, buscar los logros diarios y practicar un sano egoísmo deberían incorporarse como actividades diarias a su, ya de por sí, sobrecargada agenda laboral.

Las personas ofrecemos nuestra esencia si nos llevamos relativamente bien con nosotros mismos y, sobre todo, si tenemos delante de nuestras narices un proyecto retador, capaz de energizarnos y liberar todo el talento que llevamos en nuestro interior. Seducir a otras personas exige un compromiso personal con su crecimiento profesional.



3.1 Cómo soy realmente: “Moldee su figura”

José Luft y **Harry Inghan** inventaron la Ventana de Johari; probablemente uno de los modelos más útiles para conocerse a uno mismo e incorporar percepciones de los demás.

El modelo se concreta en una matriz de doble entrada en la que las columnas representan el yo y las filas el equipo. La primera columna representa lo que “yo sé respecto de mí”; la segunda “lo que desconozco respecto de mí”; asimismo la fila superior contiene lo que “el equipo sabe de mí” y la inferior “lo que el equipo desconoce de mí”.

Se desarrollan, de esta forma, cuatro áreas de conocimiento:

- El área libre: conocido por mí y por los demás.
- El área ciega: desconocido por mí y conocido por los demás.
- El área oculta: conocida por mí y desconocida por los demás.
- El área desconocida: desconocida por mí y por los demás.

Veámoslas con un poco más de detalle:

Figura 3.1. Ventana de Johari.

		El yo	
		Conocido por el “yo”	No conocido por el “yo”
El equipo	Conocido por los demás	Área libre	Área ciega
	No conocido por los demás	Área oculta	Área desconocida



La ventana de Johari genera cuatro “ventanas” que nos permiten integrar el autoconocimiento personal junto al conocimiento interpersonal:

- **Área libre:** representan informaciones, actitudes y comportamientos que ambos conocemos, el equipo y yo. Por ejemplo, en una empresa tecnológica algunos miembros del departamento técnico identifican aspectos muy positivos de Jaime Cruz, el Director Comercial. Conductas, que el propio Jaime Cruz también reconoce poseer; de hecho éstos son algunos de las observaciones que realizan sus compañeros y con las que él está de acuerdo: *“Jaime es una persona que se implica con los ingenieros en la elaboración de las propuestas comerciales”, “hace muy buenas presentaciones en público”, “halaga a su equipo cuando hacen bien los trabajos”... y en otro orden de cosas más personales “le sale fenomenal la paella de marisco”.*
- **Área ciega:** refleja aquellas conductas que el grupo opina sobre mí, pero de las cuales yo soy inconsciente. Siguiendo con el ejemplo anterior, Jaime Cruz nos es consciente de algunas opiniones que se tienen acerca de él tales como: *“algunos ingenieros están hartos de que Jaime se cuele en sus reuniones técnicas, es más, creen que no aporta valor y distrae a la gente”; “Jaime es un tipo que se cabrea mucho cuando las situaciones no transcurren como él quisiera; presume de ser dialogante pero no lo es, hay que hacer los trabajos sólo según su criterio”.*
- **Área oculta:** registra comportamientos privados del interlocutor, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo; constituyen las intrigas y misterios que todos llevamos en nuestro interior. Volviendo a nuestro ejemplo, Jaime se reserva incógnitas que aún no ha desvelado al resto de sus compañeros, por ejemplo pensamientos tales como: *“no sé el porqué me cuesta tanto corregir los errores de la gente que trabaja conmigo; en muchas ocasiones prefiero callarme y hacer yo las cosas”, —“creo*



que no estoy bien pagado en esta empresa, sinceramente creo valer mucho más; sin embargo nunca pilló el momento para hablarlo con mi jefe”, “estoy empezando a cansarme de algunos de mis colaboradores, parecen estar más preocupados del reloj para irse a sus casas que del trabajo”.

- **Área desconocida:** representa a aquellos comportamientos o factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidas para las personas que trabajan con nosotros; en este panel se hallan nuestras potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

La Ventana de Johari me permite desarrollarme como profesional al incorporar una técnica de alto impacto: el *feedback* o retroalimentación.

3.2 Cultura de feedback

A partir de 1950 y de manera progresiva, aunque desigual en los diferentes continentes y países, se comenzó a implantar un modelo de dirección de tipo más participativo en las organizaciones. Este hecho, comúnmente aceptado, generó y genera en la actualidad múltiples cambios en la operativa empresarial, tales como: establecimiento de un consenso y acuerdo sobre los objetivos a alcanzar; visualización de cuadros de mando integral que permitan a los trabajadores comprobar la evolución del negocio; incorporación de una comunicación más fluida entre los diferentes agentes de la organización (directivos, cuadros, mandos, profesionales)...

Seducir a otras personas en el siglo XXI exige la incorporación de culturas abiertas de comunicación donde podamos transmitir a las personas o a los equipos información sobre cómo percibimos su comportamiento y cómo éste influye en el desarrollo del negocio. Asimismo implica una total disponibilidad por nuestra parte para absorber las percepciones que nos llegan de



los demás o para solicitar a nuestros grupos de interés que nos transmitan su opinión respecto nuestro desempeño laboral.

Dicho en román paladino, la implantación de una cultura de *feedback* nos permite transmitir lo que pensamos sobre el comportamiento de nuestro jefe o nuestro colaborador; representando en la práctica un pacto de no agresión con el que podamos hablarnos desde el respeto, la honestidad y la claridad.

El *feedback* es una técnica de comunicación de tipo bidireccional. Por un lado, te permite expresar tu opinión respecto a los comportamientos laborales de los demás, pudiendo ser una opinión favorable o desfavorable; e igualmente también recibes la opinión que los demás tienen sobre tus propios comportamientos tanto los adecuados como los inadecuados.

Figura 3.2. Cultura de *feedback*: Ser y parecer.



Existen notables diferencias entre cómo me percibo a mí mismo y lo que creo ser con respecto a cómo me perciben los demás y lo que les parezco.

Incorporar y potenciar una cultura de *feedback* genera múltiples beneficios entre los que cabe destacar: se retribuye emocionalmente a las personas y al equipo al potenciar su reconocimiento y desarrollo profesional; se colabora activamente en el cambio de aquellos comportamientos inadecuados que no apoyan el cumplimiento de los objetivos empresariales; se fomenta un aprendizaje continuo y permanente, en el que todos aprendamos de todos; se potencia la cultura de confianza entre profesionales; se normaliza un tipo de comunicación en la que se ofrece *feedback* sobre los aciertos y los errores,...



Hoy en día existen muchas opciones para poder implantar una cultura de *feedback* en las organizaciones:

- **Evaluación del desempeño:** realización programada de entrevistas de evaluación del desempeño entre el jefe y el colaborador en las que se analiza qué se ha conseguido, cómo se ha conseguido y cuáles son las acciones que deben tomarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos.
- **Coaching organizativo:** sistemas de acompañamiento interno en los que se incorpora la figura del coach; a modo de entrenador personal, el coach descubre tus fortalezas, te ayuda a modificar tus propias creencias negativas y colabora en que alcances un desempeño excelente.
- **Acciones informales durante el día a día:** exigen que el Homo seductor provoque momentos de distensión con su gente: una conversación intrascendente, una comida,... pueden ser magníficos momentos para expresar nuestras opiniones respecto a cómo nos vemos o cómo nos gustaría llegar a vernos.

También es bien que algunos directivos presentan resistencias a la incorporación de tales prácticas. El temor a ser criticado, pensar que vas a perder el poder y presentar una deficiente comunicación laboral son las razones más esgrimidas para evitar el cuerpo a cuerpo con el equipo de colaboradores y pares profesionales.

3.2.1 Reglas para implantar una cultura de *feedback*

- **Reconocer que no eres perfecto y que puedes llegar a ser mejor:** esta es la primera exigencia del *feedback*. Ser coherente consigo mismo y asumir la mejora personal y profesional como parte de su singladura vital; no percibir los comentarios de los demás como un ataque o como una amenaza o, algo peor, como una estupidez, sino como elementos que, valorados en su justa medida, pueden aportarnos valor y enriquecimiento personal y profesional. En el



caso de Jaime, el personaje de nuestro ejemplo, lo primero que debe ser capaz de reconocer es que quizás no actúe siempre de manera eficiente y que puede, si realmente lo quiere, mejorar su comportamiento laboral.

- **Valorar la opinión del otro:** asumir que el otro también existe, que es de verdad, que si le pellizcas se queja y que, por supuesto, está perfectamente capacitado para extraer una conclusión acerca de su comportamiento laboral. Respetar a los otros, escuchar su opinión, apreciar lo que dicen; hoy por hoy constituye un lujo contar con una persona que se fije en usted y que, incluso se tome la molestia de apreciar algún comportamiento en el que pueda mejorar. Los comentarios de los demás, cuando llegan a nosotros, son como diamantes en bruto que debemos ser capaces de pulir para extraer su máximo valor. Sería deseable que nuestro amigo Jaime *valorara la opinión de los ingenieros que forman parte del Departamento como inputs que le afiancen en la organización.*
- **Resaltar comportamientos positivos presentes en los demás:** póngase “gafas positivas”; fíjese en lo que hace bien su gente y reconózaselo. Si desea seducir a los demás, es importante que gestione el reconocimiento; sea agradable. Las únicas consideraciones que debe tener son: felicite sobre todo aquellos comportamientos que aporten valor al negocio; hágalo de manera sentida, asegure la congruencia entre los canales verbales y no verbales; valore estos comportamientos de forma contingente, es decir, cuando se hayan producido; utilice un lenguaje sencillo y positivo, sin ambigüedades y dobles sentidos. Recuerde que al felicitar a los demás está generando un modelo de comportamiento en el que se aprecia y se dice aquello que está bien para la organización o para el departamento. En el caso de Jaime, un reconocimiento positivo podría ser: *“Enhorabuena Jaime por haber conseguido este contrato, planteaste una oferta francamente buena”.*



Guía para modificar comportamientos inadecuados en el día a día laboral

- No cuestione a las personas, que de hecho son incuestionables; lo que hacemos exclusivamente es seleccionar comportamientos ineficientes.
- Intente cambiar las conductas de los demás de una en una.
- Reflexione cuál es su nivel de responsabilidad en el desempeño deficiente de su colaborador; asegúrese de transmitírselo.
- Identifique cómo le gustaría que se comportara su colaborador en esa área o función laboral determinada. Anótelos en una hoja.
- Prepare una alternativa eficiente a su propio comportamiento deficiente.
- Cuando le convoque a la reunión intente que sea un buen momento para él y para usted o, al menos, que no sea muy malo. Comience la conversación acotando el tema y hablando de manera exclusiva sobre dicho comportamiento: *"me gustaría que habláramos sobre..."*.
- Transmita de manera precisa y sin exagerar aquello que considere que forma parte de su responsabilidad: *"quizás no te dí toda la información necesaria para..."*.
- Describa con precisión qué es lo que está mal y qué repercusiones tiene para el departamento o la organización: *"realizar de esta forma el trabajo no es adecuada porque... y además nos genera ..."*.
- Practique la empatía, póngase en su lugar, permita rebajar la tensión del momento: *"sé que lo haces con la mejor intención..."*.
- Consensúe el nuevo procedimiento de trabajo, comprobando que esté de acuerdo en la nueva forma de trabajar: *"a partir de ahora vamos a trabajar este tema de otra forma... ¿te parece adecuado?"*.
- Finalice la conversación agradeciéndole su escucha activa y disposición hacia el cambio: *"me alegro de que lo hayamos hablado y pongamos en marcha una solución..."*.



- **No juzgar ni adoptar un tono moralista:** el *feedback* se apoya en los hechos, no los valora ni los juzga, simplemente los describe, por ejemplo: *“Esta semana has llegado en tres ocasiones tarde a la oficina, ¿tienes algún problema?, ¿Te puedo ayudar en algo?”*.
- **Ser objetivo y específico:** el mensaje debe ser claro, focalizado en un hecho concreto y apoyado con ejemplos. Debemos asegurarnos que nuestro receptor comprenda exactamente lo que le queremos decir; por ejemplo *“durante esta semana he observado un desempeño muy irregular, desde las 8’00 hasta las 12’00, estás muy activo pero a partir de las 13’00, no sé qué pasa pero estás mucho más inactivo, ¿qué está ocurriendo?”*.

CASO PRÁCTICO

Moldeando la figura

A continuación describimos un caso práctico en el que **Carmen Villafranca**, Homo seductora convencida, utiliza la herramienta del *feedback*, tanto en su fase de emisión como en su fase de recepción, con el objetivo de identificar y modificar algunas áreas ciegas de su comportamiento.

Carmen Villafranca trabaja como Gerente de Grandes Cuentas en una empresa de *outsourcing* y trabajo temporal; su misión fundamental es: “vender trabajo temporal y externalización de servicios a grandes empresas”. De manera habitual, sobre todo a partir de la segunda entrevista comercial, le acompaña **Carlos Fernández**, Consultor Comercial y experto en selección y consultoría organizativa.

Recientemente, M^a Carmen y Carlos tuvieron una entrevista con un cliente perteneciente al sector de la distribución

Continúa



que necesitaba cubrir diez jefes de sección; el cliente transmitió a M^a Carmen y a Carlos el hecho de que ya contaban con proveedores externos con los que, en principio, estaban satisfechos y que sólo considerarían la posibilidad de cambiar de proveedor en el caso de que realmente les aportara un valor diferencial.

En aquella ocasión M^a Carmen y Carlos no fueron capaces de argumentar la diferenciación de servicio y finalmente el potencial cliente se desvaneció.

Después de la reunión, M^a Carmen se quedó preocupada y pensativa reflexionando qué es lo que había ocurrido y por qué habían permitido que sucediera. Al cabo de un par de días llamó a Carlos con la intención de comer con él y poder conversar sobre la entrevista comercial:

UTILIZACIÓN DEL FEEDBACK

- **M^a Carmen (con tono cálido):** me gustaría hablarte de un tema sobre el que estoy preocupada.
- **Carlos (expectante):** pues cuéntame.
- **M^a Carmen (firme y amigable):** le estoy dando vueltas a la forma en la que hacemos las entrevistas comerciales y más concretamente al momento en el que describimos la aportación de valor de nuestra compañía en el proceso de externalización de los servicios.
- **Carlos (un poco tenso):** no te gusta como lo hago ¿te parece mal?
- **M^a Carmen (tono constructivo):** no, no, no se trata de eso; no es una cuestión tuya. Tengo la sensación de que a pesar de que tener buenos procesos de trabajo, no somos capaces de transmitírselos al cliente. Sin ir más lejos durante la última reunión comercial lo que dijimos exactamente fue *“confíe en nosotros, somos especialistas en cada una*

Continúa



de las fases del proceso: reclutamiento, selección, integración, desarrollo y evaluación del desempeño” y no dijimos más.

- **Carlos (a la defensiva):** pues esta forma de trabajar nos ha funcionado bien durante los dos últimos años. Seguramente este cliente no quería cambiar de proveedores.
- **M^a Carmen (tono constructivo):** lo sé, lo sé y no dudo de que tengas razón; determinados clientes nos compran si apelamos a que confíen en nosotros. Pero ¿no crees que con otros clientes podríamos plantear otra táctica?
- **Carlos (más tranquilo, ya no se siente atacado):** puede ser, quizás sí,..., quizás tengas razón, debiéramos pensar en algo.
- **M^a Carmen (con cara de entusiasmo):** para mí es un lujo que me acompañes en las entrevistas ya que tienes una excelente capacidad técnica (*feedback* positivo). No obstante, creo que podríamos diseñar una presentación en la que resaltáramos no sólo el nombre de cada proceso, sino que explicáramos su aportación a la cadena de valor, cómo lo desarrollamos e implantamos, qué ventajas proporciona y algún ejemplo de cliente real que nos haya felicitado (*feedback* de mejora).
- **Carlos (sorprendido y animado por el *feedback*):** sin duda eso sería más potente; e incluso podemos organizarnos de otra forma. Por ejemplo tú puedes destacar aquello que se te da mejor, como son aspectos corporativos de la compañía y proyectos con clientes en cartera que nos hayan felicitado (*feedback* positivo) y dejarme a mí los procesos técnicos en los que destaque los beneficios para la organización.
- **M^a Carmen (sonriente):** me parece fenomenal, seguro que esto va a reforzar nuestra venta; pues chico me alegro de haberlo hablado, el otro día después de la entrevista comercial me quedé con mal rollo y con mal sabor de boca. Pero ahora estoy convencida de que vamos a vender más.

Lidere desde tercera posición

Gestionar proyectos, gestionar ilusiones, gestionar emociones, dar respuesta a las expectativas que las personas han depositado en uno implica una buena dosis de psicología interpersonal. La experiencia me confirma que en los primeros albores de un proyecto empresarial o personal conviene, por la cuenta que nos trae, detenernos por un instante y realizar al menos tres preguntas clave:

- ¿Quién o quiénes esperan algo de mí?
- ¿Qué esperan de mí cada una de estas personas o grupos de interés?
- ¿Cómo puedo satisfacer sus expectativas?

Personalmente, puedo decir que en mi carrera particular como Homo seductor los más sonados fracasos se han producido siempre que he actuado al margen de estas consideraciones respecto a mis grupos de interés.

Sin embargo, su integración me ha permitido incorporar nuevas ópticas y perspectivas que, de otra forma, hubieran pasado desapercibidas.

4.1 Los otros sí que existen y esperan cosas de usted

La seducción de otras personas pasa inevitablemente por satisfacer algunas de sus necesidades vitales. Uno se siente más cómodo y más atraído por otra persona en la medida que esta última es capaz de cubrir alguna de sus carencias: afecto, seguridad, conocimiento, relaciones,...



Le sugerimos que allí donde esté y con quién esté, si trata de alcanzar la maestría de Homo seductor, desempolva su cuaderno de notas y siga algunas de las recomendaciones que describimos a continuación:

4.1.1 ¿Quién espera algo de mí?

Representa la primera pregunta poderosa, haciendo referencia a los *stakeholders* o grupos de interés. Éstos son definidos como el conjunto de personas a las que la actividad que usted realiza afecta directa o indirectamente y que han depositado alguna expectativa sobre su comportamiento; están compuestos habitualmente por sus propios jefes, su equipo de colaboradores, los clientes, los proveedores y, en el caso que proceda, por los accionistas y la sociedad en general.

Tomemos un ejemplo procedente del Sector Farmacéutico, imaginemos el caso de César Pérez, Responsable de Desarrollo en una empresa farmacéutica; durante la última reunión tanto su jefe jerárquico, el Director de Recursos Humanos como su jefe funcional, el Director Comercial, le formularon una petición muy concreta: “asegurar que todos los visitantes médicos fueran capaces de presentar en foros médicos y de manera eficaz el nuevo antibiótico de la compañía” (en el sector farmacéutico desarrollar una nueva molécula precisa inversiones millonarias y un período de desarrollo comprendido entre 8 y 10 años). De esta forma, César dispondría de tres meses para desplegar todos sus recursos persuasivos y asegurar que cada uno de los visitantes médicos fuera capaz de presentar brillantemente el nuevo producto.

Es precisamente en este punto donde se inserta la recomendación de analizar a sus grupos de interés. Al comienzo de un proyecto o en pleno desarrollo del mismo exíjase responder a la pregunta “quién espera algo de mí”; le permitirá tener una visión de altura sobre la situación y, sobre todo, integrar en su quehacer diario las expectativas de personas que, aún



confiando en usted, se pueden sentir defraudadas si no las toma en consideración.

Tabla 4.1. Grupos de interés.

¿Quién espera algo de mí en este proyecto?	
Director comercial:	responsable de la comercialización del producto.
Director de Recursos Humanos:	es mi jefe jerárquico y quien me ha formulado la petición.
Responsable de desarrollo:	soy yo mismo.
Gerentes territoriales:	son los jefes de los visitantes médicos.
Visitadores médicos:	profesionales que deben comercializar el producto.
Técnicos de desarrollo:	mi propio equipo directo.
Proveedores:	se encargan de la asistencia técnica de formación.
Médicos:	colectivo profesional que espera expectante la aparición del nuevo antibiótico.

4.1.2 ¿Qué esperan de mí? y ¿cómo puedo satisfacer su expectativa?

Introducirse en la mente de sus grupos de interés, en principio se nos antoja algo difícil, pero créame que es posible. No se trata de ser ni psicólogo, ni adivino ni tampoco iniciarse en un mundo esotérico; por suerte, es algo más sencillo, se trata de practicar algunas habilidades tales como: observar a sus grupos de interés; preguntar directa o indirectamente qué esperan de usted; practicar la escucha activa y registrar la información observada.

Le ofrecemos algunas sugerencias prácticas:



- a. Observación de los grupos de interés:** acostúmbrese a mirar a las personas, a fijarse en ellas; identifique a qué aspectos conceden valor, cuáles son los hechos que realmente les importan. Al principio cuesta un poco pero a medida que se adquiere una cierta experiencia no es tan complejo.

Descubrirá a jefes que exclusivamente les interesa la cuenta de resultados, a colaboradores muy sensibles con la forma y estilo en el que son tratados, a profesionales que necesitan saber el porqué hacen lo que hacen y qué sentido tienen en la cadena de valor, a clientes que desean ante todo colgarse una medalla e incrementar su prestigio interno, a proveedores cuyo interés fundamental reside en que les de información, un trato afable y una cifra de facturación mensual... comprobará y le fascinará la diversidad de la flora y fauna humana.

- b. Escuchar y preguntar:** en algunas situaciones puede utilizar, más allá de la mera observación, el sondeo. Manejar adecuadamente la técnica de la pregunta supone proveernos de información y suscitar reflexiones en nuestro interlocutor.

Existen dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas. Las primeras son de tipo exploratorio y generalmente son respondidas con más de una o dos palabras; las preguntas cerradas, se hacen para obtener información específica pudiendo ser respondidas con un "sí" o "no" o alguna otra respuesta específica de una o dos palabras.

"¿Qué esperas de mí en este proyecto?", "¿de qué forma te gustaría que trabajáramos?", "¿cada cuánto tiempo crees que nos podríamos ver?", "¿de qué manera te puedo facilitar el día a día?", "¿qué te gustaría conseguir exactamente?...".

Combine el sondeo con la escucha activa; recuerde que escuchar con interés y cuidado es uno de los comportamientos más preciados y difíciles de encontrar. Al escuchar, se hace



consciente de lo que la persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos. Cuando practique la escucha activa mantenga un contacto visual y una expresión facial de atención junto a la emisión de pequeñas paráfrasis o resúmenes que motiven a tu interlocutor a seguir hablando.

Intente comprender el porqué “esperan lo que esperan sus grupos de interés”; maneje la empatía como facilitador de la comunicación. Transmita que comprende cómo se sienten, utilice frases llave del tipo: “comprendo que...”, “entiendo que...”, “me hago cargo de...”. El receptor de la comunicación se sentirá mucho más a gusto con usted.

- c. **Registre por escrito esta información:** la información se volatiliza, los hechos suceden a gran rapidez, existe un gran vértigo en nuestro día a día; dedíquele algunos minutos a anotar sus observaciones. Constrúyase una agenda capaz de registrar aspectos tales como: a qué concede valor esta persona o este grupo de interés; qué esperan de mí; cómo puedo integrar lo que esperan de mí con los ejes del proyecto.

Volvamos por un instante al caso anterior, nuestro personaje, César Pérez ha establecido un primer avance al determinar quién puede tener algún tipo de expectativa sobre el proyecto; más allá de esta aproximación inicial debiera ser capaz de profundizar un poco más sobre la cuestión, determinando el resto de parámetros, tales como:

- **Grupos de interés:** ¿quién espera algo de César Pérez?
- **Nivel de expectativas:** ¿qué esperan de César Pérez?
- **Adecuación al plan de acción:** ¿cómo puede César Pérez satisfacer las expectativas creadas en torno suyo?

Analicemos con detalle el cuadro construido por César Pérez para integrar el aprendizaje sobre gestión de expectativas.

**Tabla 4.2.** Gestión de expectativas.

Grupos de interés ¿Quién espera algo de mí?	Expectativas ¿Qué esperan de mí?	Plan de acción ¿Cómo puedo satisfacer sus expectativas?
Uno mismo	No defraudándome a mí mismo durante la realización del proyecto.	Siendo exigente conmigo mismo y empleando una buena técnica de actuación.
Director de Recursos Humanos	El proyecto formativo aporte valor al lanzamiento del nuevo antibiótico; que la organización perciba al Departamento de Recursos Humanos como un aliado estratégico.	Solicitar al Director de Recursos Humanos que dirija una reunión con el equipo directivo en la que se presente el proyecto y se involucre a la dirección con el proyecto formativo.
Director comercial	El proyecto formativo impulse el nuevo antibiótico; que la formación contribuya a que se produzca un alto nivel de ventas y un posicionamiento estratégico a nivel comercial.	Solicitar al director comercial que sea uno de los ponentes de la formación, concretamente que clausure las acciones formativas, pidiéndole que dé un pequeño <i>speech</i> sobre la importancia estratégica del producto.
Gerente territorial	La formación contribuya al nivel de profesionalización de los visitantes médicos junto a la consecución de un buen nivel de ventas del producto.	Involucrar a los gerentes territoriales en el diseño pedagógico del curso; que sean ellos quienes ajusten los módulos formativos al nivel de profesionalización que desean observar en sus visitantes médicos.
Visitadores médicos	El proyecto formativo les ofrezca algunas pautas sobre cómo actuar en el día a día. Anhelan instrumentos y herramientas concretas de actuación que hagan más fácil la visita médica.	Incluir en el proyecto formativo un kit de herramientas que asegure la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

Continúa



Grupos de interés ¿Quién espera algo de mí?	Expectativas ¿Qué esperan de mí?	Plan de acción ¿Cómo puedo satisfacer sus expectativas?
Técnicos de desarrollo	Su expectativa está centrada en que el Responsable de Desarrollo determine unas pautas concretas de actuación. Desean como en cualquier otro proyecto que sea ilusioante y enriquecedor.	Establecer reuniones de lanzamiento del proyecto en las que se determine qué es lo que hay que hacer, cuál va a ser la cronología del proyecto y de qué aspectos se responsabilizará cada uno de ellos.
Proveedores	Profundizar en la relación comercial, incrementar la cifra de facturación, poder utilizar la experiencia para otras futuras ventas cruzadas y tener una ejecución didáctica que no les suponga excesivos quebraderos de cabeza.	Marcar un nivel mínimo de calidad del proyecto con el que podrían seguir trabajando como proveedores. Establecer nuevas vías de colaboración en un futuro.
Médicos	Aspiran a que el visitador no sea ni pesado ni pedante; se limite a exponer de forma adecuada el producto y a prestarles apoyo en lo que precisen.	Incluir un módulo formativo sobre cómo hablar en público de manera eficaz.

4.2 Tres posiciones perceptivas

Le propongo un juego de papeles como acompañante durante esta sección. Si no le importa, por favor, cierre durante un momento los ojos y piense sobre una situación real y cercana en el tiempo en la que haya discutido con alguna persona cercana a usted, puede que sea algún miembro de su familia, su pareja, un amigo, su jefe... ¿Tiene esa imagen en su mente?, ¡estupendo!



Ahora intente concentrarse, dentro de ese juego de imágenes, en visualizar cómo se encontraban usted, ¿se ve en la secuencia de la discusión? Es posible que se veas a usted mismo como alguien que en este contexto concreto cree tener razón sobre el tema origen de la discusión, que plantea sus argumentos con firmeza y convicción y que quiere que la otra parte comprenda sus necesidades; a este proceso se le denomina ***estar en primera posición***.

Sigamos con la visualización, ¿se da cuenta que no está solo?, existe también "el otro". Dirijámonos hacia él y comencemos preguntándole qué opina sobre esta situación en concreto y cómo se siente. Escuchémosle con atención, con mucha atención, parafraseemos sus palabras, reflejemos sus estados emocionales y empaticemos con lo que él nos dice...curioso, ¿no le parece?

Hace un instante estábamos enfrascados en nosotros mismos y ahora estamos demostrando un profundo interés por lo que dice y por cómo se siente la otra parte. Bien pues a este proceso, a suponer lo que el otro está sintiendo, a manifestar interés por lo que están diciendo los demás se le denomina ***estar en segunda posición***.

¿Crees que ambos procesos son suficientes para influir y persuadir a los demás? Me temo que no; existe una tercera vía, un tercer estado que exige despersonalizarse de la situación, elevarse por encima de la primera y segunda posición alcanzando un nuevo estado, ***estar en tercera posición***.

¿Qué es la tercera posición?, en principio es una nueva percepción diferente a la primera y segunda posición. Representa una perspectiva aséptica que se alza y supera a la primera y la segunda posición; supone, en la práctica, incorporar algunas preguntas tales como: ¿existe algo que considero irrenunciable de mi primera posición?; ¿puedo enriquecer mi percepción inicial con alguna aportación de valor?

En algunas ocasiones entrar en tercera posición supone renunciar a su primera percepción en favor de la segunda o generar un estado híbrido y armónico que incorpore lo mejor



de todas las opciones. ¿Qué bonito queda? ¿eh?, pues liderar en tercera posición está al alcance de muy pocos.

Apliquemos el juego de las tres posiciones a un ejemplo concreto; dirijamos nuestra atención a otro sector empresarial, concretamente al Sector Seguros y sumerjámonos por un instante en una de las plataformas técnicas que ofrecen servicio a clientes. Como sabe, este tipo de plataformas representan unidades operativas a través de las cuales una red interconectada de teleoperadoras atiende múltiples y diversos temas: contratación de pólizas, resolución de incidencias en la prestación del servicio, atención de urgencias concretas sobre seguros de hogar, de accidente, sociosanitaria,...

Yolanda Gómez es la Responsable Técnico de la plataforma y, concretamente, el día en el que nos entrevistamos con ella no se encontraba en su mejor día laboral. Por tercera vez consecutiva le habían trasladado una queja sobre **Mª Luz Sánchez** una de las teleoperadoras más veteranas de la Plataforma.

Los clientes se quejaban de Mª Luz con los siguientes argumentos, *“trabaja de una manera mecánica y rápida, no transmite ninguna preocupación por lo que le decimos, suele echar mano del procedimiento interno y, por supuesto, hace lo mínimo e imprescindible para quitarte cuanto antes de encima, o al menos eso es lo que parece”*.

Curioseemos sobre el proceso de las tres posiciones perceptivas experimentado por Yolanda.

- **Primera posición:** Yolanda está cabreada, ella puede entender una queja puntual pero desde luego tres le parecen totalmente desproporcionadas. Desde su primera posición no comprende lo que está pasando y, es más, empieza a sospechar que *Mª Luz* quiere salir de la empresa y está forzando su propia salida; a Yolanda lo que le pide el cuerpo en estos momentos es *“no andarse con chiquilladas”*, sentar a Mª Luz en su despacho y ponerla a caldo; es más, empieza a sentirse de mal humor y bastante cargada. En cualquier caso, tiene



claro que le va a recordar los procedimientos de atención telefónica y la máxima corporativa que sitúa al cliente como “epicentro y protagonista de nuestra actividad”.

- **Segunda posición:** Yolanda ha decidido controlarse; consciente de la tensión que el incidente le ha generado decide hablar con M^a Luz al día siguiente “hoy no es un buen momento se repite a sí misma”. Planea una conversación con M^a Luz en la que le va a trasladar las quejas recibidas por los clientes, se va a esforzar en no emitir ningún juicio sobre su comportamiento y va a insistir en que desea conocer su opinión sobre lo sucedido (al menos así se lo a autoimpuesto). Yolanda, asimismo, será disciplinada, permitirá hablar a M^a Luz, utilizará un tono y una comunicación no verbal cordial, sin agresividad, le escuchará y anotará cuáles son las percepciones de M^a Luz desde su segunda posición.
- **Tercera posición:** la conversación con M^a Luz ha sido muy gratificante; inmediatamente después de finalizarla Yolanda se formula algunos interrogantes, tales como: ¿cuál es el análisis que realiza M^a Luz de lo sucedido?, ¿qué nivel de responsabilidad cree tener?, ¿cuáles son sus principales reproches?, ¿debiéramos iniciar algún cambio en el procedimiento de trabajo, formación sobre atención telefónica o asignación de nuevos recursos?, ¿cuál es mi nivel de responsabilidad como responsable técnico?, ¿me puedo comprometer con la realización de alguna acción en concreto?

Efectivamente, Yolanda tiene claro que el comportamiento de M^a Luz estuvo mal y que no debe volver a ocurrir pero también se ha hecho cargo, practicando la tercera posición, que en la aparición de dicho comportamiento confluyeron una serie de variables que podrían ser modificadas desde el punto de vista organizativo: sobrecarga de trabajo, falta de formación en atención al cliente, déficit en la asignación de recursos,... Yolanda ya está preparada para entrar en tercera posición.



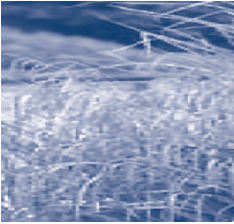
Figura 4.1. Tres posiciones perceptivas.

	Primera posición: YO Segunda posición: TÚ Tercera posición: NOSOTROS
---	---

4.2.1 Cómo se construye una tercera posición

Construir una tercera posición perceptiva representa, salvando las distancias, un proceso similar al vivido por un junco durante un día con fuertes rachas de viento en plena albufera valenciana. El junco constituye una planta herbácea silvestre de muchos tallos rectos, largos, flexibles, cilíndricos que presenta un color verde oscuro en su exterior y una tonalidad blanquecina y esponjosa en su interior.

Figura 4.2. El junco como modelo de flexibilidad.

	Liderar en tercera posición nos exige, al igual que al junco, estar bien anclados a la tierra y tener flexibilidad para afrontar el viento.
--	--

Pues bien, entrar en tercera posición perceptiva nos exige comportarnos como un junco, con una personalidad firme y bien anclada en la tierra pero también con una disponibilidad y flexibilidad que facilite la comprensión y la integración de otras



percepciones consideradas como enriquecedoras al planteamiento inicial. De esta forma, al igual que el junco, seremos capaces de adaptarnos a todo tipo de humedales.

Guía para construir una tercera posición perceptiva

- **Flexibilidad**

Implica, en primer lugar, crear su propio discurso, determinar el mapa de ideas de su opinión; especificar los mensajes fundamentales, las explicaciones o demostraciones que facilitan su comprensión y aquellas frases que dan sentido, unidad y fluidez al mensaje.

Asimismo, exija seleccionar la palabra “provisional” e insertarla como fondo de su documento; de esta manera asumirá que efectivamente ha hecho un gran trabajo, que tiene su propio discurso pero que puede ser completado y enriquecido por el de los demás. Exija ser flexible con las opiniones de los demás.

- **Ausencia de prejuicios**

No siga su instinto, no haga caso de las recomendaciones que le invitan a juzgar a la gente de manera inmediata; no emita un juicio anticipatorio. Discrepe incluso de sus propios instrumentos perceptivos, que siguiendo un principio de economía cognitiva concentran grandes recursos mentales durante muy poco tiempo destinados a clasificar y estigmatizar a las personas.

Concédase un margen de tiempo; sustituya el estereotipo perceptivo por el esfuerzo continuado en deducir qué es lo que realmente quieren trasladarle las personas que le rodean, en qué discrepan de usted y, sobre todo, cómo puede enriquecer su postura inicial. Tenga paciencia y asegúrese que comprende la opinión de los que le rodean.

- **Perspectiva metacognitiva**

Practique la “perspectiva del águila”; elévese tanto por encima de su propia percepción como la del interlocutor; navegue sobre otro escenario, el de la crítica constructiva y la integración divergente. Recurra al humor cuando las posiciones sean antagónicas, seguro que con un tono lúdico resultará más sencillo adquirir la perspectiva metacognitiva.

Continúa



Desde la distensión y oxigenación plantee y construya ese tercer escenario, esa tercera vía que puede reforzar su primera posición, admitir íntegramente la segunda posición o, lo que es más común, diseñar un entorno híbrido que absorba la excelencia de ambas partes.

- **Asunción de riesgos**

Fabricar una tercera posición exige incorporar algún tipo de riesgo; supone, si ha integrado alguna otra perspectiva, asumir una cierta pérdida de control sobre la situación. Los otros son quienes le han aportado valor ofreciéndole perspectivas que no habías dimensionado; son los otros los que opinan y usted quien seleccione, pone en práctica y asuma las consecuencias y responsabilidades de sus acciones.

No obstante, intente minimizar los riesgos; “los experimentos laborales, sólo con gaseosa y sin que dañen la cuenta de resultados”. Genere una tercera posición ecológica y que esté destinada a la creación de valor.

- **Toma de decisiones y puesta en practica**

Ponga en práctica lo que ha decidido; la tercera posición realmente cobra su valor cuando se concreta sobre una realidad. Una vez implantada, analice los resultados y reflexione: ¿qué fue bien?; ¿qué pudo mejorarse?; ¿cambiaría algo de lo realizado?

Prestar atención a la gente que le rodea exige tomar decisiones que refuercen su imagen y la percepción de que ellos son una pieza clave en el proyecto y de que sus opiniones han sido tenidas en cuenta.

Practique la retribución emocional

El concepto de **retribución emocional** está íntimamente ligado al término seducción ya que desde su origen impulsa la puesta en escena de un tipo de retribución, que sin centrarse en el aspecto monetario, intenta satisfacer las necesidades de los seres humanos.

El sentido común, la observación directa y los resultados de múltiples conversaciones sugieren que el Homo seductor puede utilizar, al menos, tres resortes eficaces en la práctica de la retribución emocional:

- Comunicación activa con las personas.
- Generación de espacios para el compromiso común.

Son muchas las empresas que ya están desarrollando políticas activas y avanzadas acerca de los puntos citados; durante este capítulo vamos a profundizar sobre todo en aquello que potencie la percepción de estar en un equipo sensible al desarrollo profesional, a la gestión de las personas según sus diferencias individuales y al apoyo de los profesionales ante la presencia de alguna dificultad de tipo personal y/o profesional.

5.1 El placer de comunicarse con las personas

Hablar representa una cualidad eminentemente humana, perfeccionada a lo largo de miles y miles de años. Comunicarnos



con otros seres humanos nos reconforta profundamente, satisface una de nuestras necesidades más estructurales, permite expresarnos y nos da acceso a reconocer el estado emocional de otras personas.

Practicar la seducción interpersonal exige comunicarse con los demás, exige lanzar un mensaje alto y claro hacia las personas que configuran nuestro entorno laboral, del tipo: *“¡creo en la comunicación interpersonal, me siento cómodo comunicándome con los demás y quiero comunicarme contigo, la puerta está siempre abierta!”*.

Aplicado al ámbito organizativo la comunicación puede tomar muchas y variadas formas, entre las que destacan las siguientes: comunicación informal en múltiples niveles (ascendente, descendente, horizontal); desarrollo de entrevistas (acogida e inducción, fijación y seguimiento de objetivos, resolución de problemas, apreciación del desempeño,...); establecimiento de reuniones de trabajo (lanzamiento de actividad, seguimiento de proyecto, coordinación técnica,...).

Comunicarse en un entorno organizativo representa un proceso en el que necesariamente deben confluir tres vectores interconectados: el de su propio colaborador, un ser humano con una necesidad concreta de comunicación; el de la propia organización que, efectivamente debe velar por satisfacer las necesidades de sus miembros pero también por cumplir los objetivos empresariales; el suyo propio, Homo seductor, que debe ser capaz de apoyar, informar y motivar a su gente sin perder de vista el propio negocio.

A continuación, y sin ánimo de ser exhaustivo, en la página siguiente presentamos una ficha de comunicación en el ámbito organizativo.



Ficha de comunicación en el ámbito organizativo

- **ACTITUD PERSONAL. ¿Qué deben ver sus grupos de interés?**
 - ▶ Transmisión de una imagen que potencie la comunicación como un activo corporativo.
 - ▶ Predisposición hacia la comunicación interpersonal.
 - ▶ Orientación hacia la transmisión de información, motivación y apoyo a los demás.
- **TIPOS DE COMUNICACIÓN. ¿Con qué registros puede comunicarse?**
 - ▶ Informal: sin ningún objetivo determinado, “simplemente hablar por hablar”.
 - ▶ Estructurado: entrevistas y reuniones de trabajo.
- **RETOS DE LA COMUNICACIÓN. ¿Qué puede llegar a conseguir a través de la comunicación?**
 - ▶ Aumente el compromiso de las personas con el proyecto.
 - ▶ Incremente la autoestima de sus colaboradores.
 - ▶ Acoja a los profesionales que se incorporan al proyecto organizativo.
 - ▶ Explique a las personas y a los equipos qué es lo que se espera de ellas.
 - ▶ Asesore a su equipo ante la aparición de dificultades.
 - ▶ Transmita información sobre su propio desempeño profesional.
 - ▶ Identifique áreas de desarrollo profesional.
- **PROCESO DE COMUNICACIÓN. ¿Qué hitos forman parte del proceso de comunicación?**
 - ▶ Practique una toma de contacto agradable, que la gente se encuentre a gusto con usted.
 - ▶ Explique el motivo del encuentro, a la gente no le gusta perder el tiempo.
 - ▶ Defina con claridad aquello que desee conseguir; fomente la orientación al logro.
 - ▶ Proponga un método de comunicación claro y directo.
 - ▶ No de la impresión de tener prisa.
 - ▶ No adopte posturas de superioridad.
 - ▶ Desarrolle la escucha activa, el sondeo y la reformulación.
 - ▶ Sea breve en sus intervenciones, permita hablar a los demás.

Continúa



- ▶ Finalice las comunicación trasladando a los participantes qué es lo que se ha conseguido y convocándoles a un nuevo encuentro.
- ▶ Agradezca a las personas su participación y asistencia.
- **TECNICAS DE COMUNICACIÓN. ¿De qué manera puedes ser más persuasivo e influyente?**
 - ▶ Escuche activamente a los demás.
 - ▶ Argumente desde la lógica y la razón; demuestre a través de los hechos.
 - ▶ Solicite a los demás opiniones y refleje su posición.
 - ▶ Describa resultados ideales y encuentre áreas comunes con su equipo.
 - ▶ Mire al futuro con optimismo.

5.2 Generar espacios de compromiso común

Otro de los retos que tiene como Homo seductor es la construcción de un espacio común que fomente el compromiso y la satisfacción de las personas; no se trata tanto de diseñar un equipo de alto rendimiento ni de fomentar el trabajo en equipo sino de dar respuesta a la necesidad que tenemos las personas de trabajar bajo unas coordenadas de retribución emocional.

Probablemente si echa mano de su propia experiencia personal haya trabajado ya en diferentes entornos; e incluso, al formularse la pregunta sobre si su nivel de adhesión y compromiso fue igual en dichos hábitats laborales la respuesta sería negativa. Efectivamente, no nos comportamos por igual en los diferentes escenarios laborales.

Nuestra aspiración como Homo seductores es precisamente determinar acciones concretas que vayan dirigidas a fomentar y estimular el compromiso de las personas que se incorporan o que se mantienen en la organización.

Planteemos una situación que nos ayude a comprender cómo se aplica la retribución emocional en los espacios grupales;



imaginemos que una persona se incorpora a nuestra organización, ¿cuáles serían las claves de retribución emocional con las que se sentiría satisfecho?, ¿qué acciones le impactarían a nivel emocional?

Figura 5.1. Retribución emocional.



El Homo seductor debe ser capaz de construir un espacio común que fomente el compromiso y la retribución emocional de las personas.

Como aspirante a Homo seductor, le sugerimos que asuma cuanto antes la frase “que hay vida aparte del dinero”, que la gente necesita “la pasta” tanto o más que usted o que yo, pero que además de ello pueden sentirse retribuidos emocionalmente si es capaz de llevar a la práctica los siguientes planteamientos:

- **Establezca un objetivo común:** sedúzcalos a través del proyecto; comparta con todos los miembros de la organización y, por supuesto, con el recién llegado hacia dónde camina la empresa, cuál es su ilusión, cómo le gustaría verla dentro de dos años, qué necesidades satisface en los clientes, cuáles son los retos que tenéis planteados y de qué manera los podéis alcanzar.
- **Fomente la interdependencia:** asegúrese que todos los miembros del equipo visualizan el resultado final, impulse la percepción de que “todos dependemos de todos” y que el objetivo común está por encima del objetivo individual. Asimismo, establezca los objetivos a conseguir, el rol en cada uno de los miembros del equipo, su nivel de autoridad, el método y los medios de trabajo junto a las propias normas de funcionamiento del equipo.



- **Genere cohesión grupal:** transmita retribución emocional integrando a los profesionales en unidades de trabajo que impulsen la confianza, generosidad y comprensión entre sus miembros. Recuerde lo gratificante que resulta trabajar en un entorno en el cual la gente permanezca unida, luche conjuntamente y se esfuerce por comprenderse mutuamente.
- **Orientación a resultados:** fomente un alto grado de dedicación hacia la consecución de los resultados y estándares de calidad; compruebe que se realizan los trabajos, que se cumplan los plazos, que se alcancen las metas establecidas asegurando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos; permita que cada miembro del equipo sea capaz de expresar lo mejor de sí mismo. Garantizará, de esta forma, una atmósfera retributiva.
- **Ofrezca un ejemplo de compromiso:** modelice al equipo con el valor de su ejemplo; demuestre confianza en las posibilidades de conseguir las metas previstas, establezca condiciones para que sus colaboradores se impliquen a través de la participación, proyecte una imagen capaz de asumir sus propias responsabilidades y de trabajar por conseguir los resultados fijados. De esta forma, les estará retribuyendo emocionalmente al ofrecerles un modelo y un referente de comportamiento.

Como puede observar crear espacios de compromiso mutuo exige un esfuerzo por su parte aunque también es cierto que reporta grandes beneficios; las personas somos muy sensibles a otro tipo de retribución, más allá de la netamente económica.

Enfatice cuál es la misión y visión del área que usted gestiona, qué resultados hay que obtener, cuál es la aportación de cada miembro y la importancia de que todos los miembros del equipo practiquen una cultura de confianza, comprensión y generosidad; comprobará como al cabo de un tiempo la gente deseará incorporarse o mantenerse en su equipo de trabajo. Se convertirá en un Homo seductor que administra sabiamente la retribución emocional.

Afronte el estrés laboral

El Homo seductor realiza múltiples interacciones en su actividad cotidiana; algunas de ellas están teñidas con alta carga emocional. Seleccionar e incorporar nuevos profesionales, acogerles e inducirles en su puesto de trabajo, fijar los objetivos y las competencias en su desempeño profesional, ayudar a las personas en la resolución de múltiples problemas diarios, son todas ellas situaciones en las que podemos transmitir alguna señal de estrés laboral.

Durante este capítulo, más allá de extensas reflexiones sobre el estrés laboral sugiero al lector un nuevo abordaje del tema, más orientado hacia la intervención epistolar. Propongo un abordaje diferente en el que mantengamos un diálogo directo con un Homo seductor que se encuentra en las inmediaciones del abismo psicosomático. Hemos redactado una carta dirigida a un profesional que está a punto de sufrir los síntomas propios del estrés laboral; su nombre ficticio es Raquel Fuentes, citada en el apartado de la introducción. Trabaja en el Sector Sanitario y más concretamente como supervisora de matronas; pretendemos “hablar con ella sobre estrés laboral, conocer qué señales le preocupan y cómo lo está afrontando”.

6.1 Carta abierta a un Homo seductor a punto de estresarse

En la página siguiente reproducimos el texto:



Querida Raquel:

En primer lugar discúlpame por dirigirme a ti sin previo aviso y sin que me lo hayas solicitado e incluso abordarte durante un día en el que, por lo que me han comentado personas afines a ti, dista mucho de ser el mejor.

Me consta que hoy tu jornada laboral está siendo especialmente intensa y que a tus preocupaciones cotidianas tenemos que sumar la irritación producida por el comentario efectuado por Paloma, matrona perteneciente al servicio de Obstetricia y Ginecología del Hospital donde trabajas. Tranquilamente y dando rienda suelta a sus primitivos instintos te ha lanzado la siempre bienvenida y bien-intencionada frase: "esta semana no hay quien te soporte, estás estresadísima e inaguantable".

Aunque tu primera reacción ha sido despacharte con un: "¿qué sabrás tú lo que a mí me pasa?". Al llegar a casa le has seguido dando vueltas al comentario; algo, por otra parte muy habitual en ti:

"... puede ser que Paloma tenga razón; últimamente estoy más tensa, sudo más, tengo taquicardias, mal humor, me cuesta concentrarme, tengo más apetito, como más rápido y, para colmo, me ha salido una dermatitis atípica que me inunda medio cuerpo" ... " no sé muy bien qué me pasa, si es la llegada de la primavera, el estrés o qué es, pero lo que resulta evidente es que no estoy como siempre..."

Pues bien querida amiga, esta carta va dirigida a ti y a los muchos profesionales que como tú desempeñáis una labor esencial en nuestra sociedad, pero que en algunos momentos os sentís profundamente desgraciados.

Me sincero contigo anticipándote que no te voy a solucionar tus problemas ya que esta acción implicaría otro escenario terapéutico, pero sí me comprometo a transmitirte alguna información sobre el estrés, que sin duda, te puede ayudar.

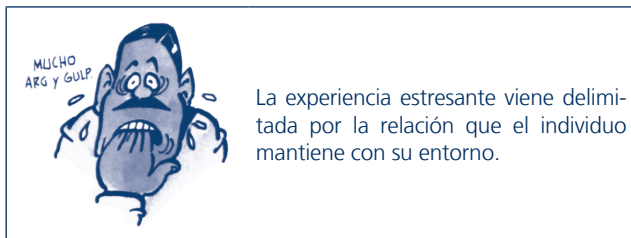
6.1.1 ¿Qué es el estrés?

Respecto al significado del estrés laboral comparto las palabras de un profesor de psicología que ya a comienzos de los años 90, es decir el siglo pasado, me decía que se trata de un término ungido



por una extraña bendición que permite hablar de un fenómeno muy estudiado desde el punto de vista científico-técnico pero poco entendido y comprendido por el común de los mortales.

En la actualidad, y para beneficio de todos, se ha superado la definición ofrecida en 1926 por **Hans Selye**: *“el estrés es la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante”*. Durante estos últimos setenta y cinco años, el estrés ha dejado de considerarse *un estímulo o una respuesta* del individuo ante el ambiente, para convertirse *en un proceso complejo en el cual, la experiencia estresante viene delimitada por la relación que el individuo mantiene con su entorno*. En esta línea, las reacciones que nos ha enunciado se deben fundamentalmente a una deficitaria convivencia y armonía con su entorno laboral.



De esta forma, la experiencia estresante queda definida como **un proceso de interacción ineficiente entre el individuo y su ambiente laboral**. Es decir, la relación establecida entre los estresores existentes en una organización sanitaria y el afrontamiento que el propio profesional realiza, se configuran como determinantes en la aparición del desequilibrio.

El estrés, si aparece, se manifestará como una experiencia desagradable, molesta, con consecuencias negativas para la salud y el bienestar psicológico. Tendrá como compañeros de



viaje algunos componentes a **nivel fisiológico** (incremento de frecuencia cardíaca, presión sanguínea, ritmo respiratorio, sudoración,...); manifestaciones a **nivel cognitivo** (hipersensibilidad a la crítica, desorientación, mal humor, sensación de preocupación, ...) y a **nivel motor** (explosiones emocionales, incremento en el consumo de alcohol y tabaco, temblores musculares,...).

6.1.2 El entorno laboral influye en la respuesta de estrés

Después de estas consideraciones quizás sería bueno que nos hiciéramos la siguiente pregunta: *¿Qué agentes estresores están presentes en las organizaciones sanitarias para que, sistemáticamente, ocupéis el podium de las profesiones más estresantes?*

Como bien se conoce, el “oficio sanitario” es una profesión que se relaciona sistemáticamente con un gran número de agentes potencialmente estresantes; entre los que destacaría los siguientes:

- ▶ Se acarician los límites y las emociones del ser humano: la vida, la enfermedad, la muerte, el dolor, la alegría, la tristeza, la ilusión,...
- ▶ El trabajo se realiza en ambientes físicos que, en ocasiones, no son muy favorables: excesivo ruido, ambientes contaminados, altas temperaturas.
- ▶ La frecuencia de rotación por los servicios médicos es muy alta.
- ▶ La escasez de perfiles profesionales y competenciales contribuyen a que no se conozca bien cuál es su misión, sus objetivos, tareas y responsabilidades.
- ▶ Las relaciones interpersonales con superiores, compañeros y colaboradores pueden llegar a convertirse en una fuente de estrés.
- ▶ La ausencia de promoción y desarrollo profesional afecta al nivel de satisfacción y motivación.



A pesar de lo que puedan parecer, estas variables ambientales no son *per se* estresantes; el punto crítico se ubica en la relación establecida entre el profesional sanitario y su ambiente laboral.

6.1.3 Afrontamiento del estrés laboral

Estos antecedentes nos invitan a pensar que el afrontamiento del estrés laboral adquiere una gran relevancia.

Según Lazarus (1981), el afrontamiento se define como: *“el proceso de manejo de las demandas internas o externas que sobrecargan o exceden los recursos de la persona”*.

Permítame que, aunque como bien acordamos el estrés no se soluciona por carta aunque sí a la carta, comparta con usted una serie de recomendaciones para afrontar con cierta holgura su *día a día* laboral.

Técnicas para afrontar el estrés del día a día

a. Estrategias de tipo social/organizacional:

- **Apoyo social: “Si te encuentras estresada busca ayuda”.**

El apoyo social representa la disponibilidad de ayuda procedente de otras personas. Este apoyo, si está bien prestado, satisface las necesidades de afiliación, afecto e identidad grupal que las personas tenemos y disminuye considerablemente la experiencia desagradable del estrés.

La escucha activa, las sugerencias, el afecto, el interés ofrecido por sus compañeros, por su superior, por sus amigos o por su pareja seguro que va a beneficiarle. Te sugiero que seas sociable, asertiva, que no vayas ni de dura ni de mártir y que *sin ser especialmente plomo* con ese afín y selecto grupo, *te dejes querer*.

- **Colabora y participa en las estrategias de intervención organizacional.**

Intenta ejercer algún tipo de control sobre tu trabajo; participa en grupos de mejora, sé innovadora, aporta ideas que



mejoren tanto las condiciones laborales como la planificación, desarrollo y ejecución del trabajo.

Solicita información sobre cuál es tu rol en la Unidad; demanda especificaciones acerca de tus objetivos, funciones, atribuciones, límites y tareas. Si ya las conoces, intercámbialas con tus superiores y compañeros.

b. Estrategias de tipo individual:

La psicología de la salud aporta a las personas múltiples recursos y todos ellos sumamente útiles:

- **Practique con regularidad técnicas de respiración;** facilitarán la oxigenación de los tejidos y la sensación de bienestar.
- Identifique y discrimine aquellos grupos musculares sobrecargados de tensión; realice ejercicios de contracción/distensión que faciliten su relajación.
- Gestione de manera eficiente los “síes” y los “noes”; comprométase solamente con aquello que pueda realizar. Busque y ofrezca alternativas para aquellas actividades que le propongan y que bloqueen su agenda laboral.
- Organice su tiempo; determine realmente cuáles son las prioridades que hay que realizar y cuáles son las áreas en las que desea invertir en su progresión profesional. Gestione sus ladrones del tiempo, no permita que llegue el caos.
- Inocúlese frente al estrés laboral; resolver y afrontar pequeñas situaciones de estrés le harán más fuerte y adaptativo.
- Comprométase con una actividad deportiva, realice aquella que más le guste y con la que se sienta más cómodo; recuerde que al hacer deporte nuestro cuerpo segrega una serie de sustancias denominadas endorfinas, potentes opiáceos endógenos que nos permiten entrar en un estado de plena relajación.
- Quede de vez en cuando consigo mismo; agende citas en las cuales el protagonista sea usted; reserve algo de tiempo a la semana para mimarse.



- Controle sus hábitos de vida; consumir moderadamente alcohol, no fumar, realizar chequeos médicos regulares, incorporar una dieta equilibrada y disfrutar del reposo y descanso son factores de protección frente al estrés laboral.
- Incorpore el humor a su vida laboral; la risa es sana. Tras una sonrisa o una espléndida y desinhibida carcajada nuestro cuerpo libera múltiples sustancias, —endorfinas, serotonina, dopamina y adrenalina— que facilitan la desaparición de las tensiones.
- Organice su tiempo libre: esfuércese por realizar actividades al margen de su vida profesional. Desconéctese de vez en cuando, usted y los suyos se lo agradecerán.

Por último, recuerde que todo lo dicho anteriormente no sirve absolutamente de nada si no se pone en práctica. El estrés laboral es un proceso al que puedes asistir de múltiples formas, como expectador, convidado de piedra o como sufridor. ¡Usted decide!

Kit de herramientas del Homo seductor

A continuación, presentamos un conjunto de herramientas que permitan poner en práctica las habilidades del Homo seductor.

Cada uno de los instrumentos se ha diseñado con el objetivo de que lo aplique en su entorno laboral; contiene el objetivo que aspire conseguir, su utilidad concreta y el desarrollo técnico.

Tabla 7.1. Kit de herramientas del Homo seductor.

Número	Denominación
Ficha 1ª	Lo primero es lo primero: sedúzcase a sí mismo.
Ficha 2ª	Ilusione y seduzca a los demás.
Ficha 3ª	Arquitectura e ingeniería del proyecto.
Ficha 4ª	Perspectivas de éxito en el desarrollo de un proyecto.
Ficha 5ª	Autoconocimiento y desarrollo profesional.
Ficha 6ª	Psicología e influencia sobre las personas.
Ficha 7ª	Liderazgo en tercera posición y gestión de expectativas.
Ficha 8ª	El placer de comunicarse con las personas.
Ficha 9ª	Cultura de <i>feedback</i> .
Ficha 10ª	Desarrollo de entrevistas.

Número	Utilidad
Ficha 1ª	Establezca su propio compromiso personal con el proyecto.
Ficha 2ª	Generar ilusión en las personas que participan en el proyecto.

Continúa



Número	Utilidad
Ficha 3ª	Describir las claves de éxito en el desarrollo del proyecto.
Ficha 4ª	Estructurar un cuadro de mando integral que permita tener una visión global aunque detallada del proyecto.
Ficha 5ª	Impulsa el crecimiento profesional integrando opiniones de diferente procedencia respecto a su desempeño profesional.
Ficha 6ª	Influir a las personas sobre la excelencia del proyecto.
Ficha 7ª	Incorpora las expectativas de sus grupos de interés al proceso de liderazgo.
Ficha 8ª	Mejorar la calidad y cantidad de comunicación con sus grupos de interés.
Ficha 9ª	Aprender y auto regularse a través de la información.
Ficha 10ª	Permite desarrollar una comunicación bidireccional en todos y cada uno de los momentos de permanencia del profesional en la organización.

**FICHA 1. LO PRIMERO ES LO PRIMERO: SEDÚZCASE A USTED MISMO**

Objetivo: autoseducción sobre el proyecto empresarial. Seducirse a uno mismo con la misión del proyecto y las metas a conseguir durante su implantación.

Utilidad: establecer un compromiso personal con el proyecto profesional y configurar su propio discurso sobre el mismo.

Desarrollo: seleccione el proyecto sobre el que está trabajando en la actualidad o, en su caso, escoja un proyecto que vaya a acometer en un futuro próximo. Responda a las preguntas formuladas a continuación, le ayudarán a afianzar su implicación sobre el proyecto.

- Describa en cinco frases su proyecto profesional: “¿de qué forma le contarías a alguien, sin ninguna información previa, en qué consiste su proyecto profesional?”.
- Escriba un eslogan sobre el proyecto: “¿con qué frase definiría su proyecto profesional?”.
- Reflexione sobre las razones que le movilizan a trabajar por este proyecto: “¿por qué se moviliza y cuáles son los motivos que le impulsan a esforzarse por este proyecto?”.
- Determine las necesidades que satisface este proyecto en las personas o en la sociedad: “¿cuáles son las demandas que satisface este proyecto en las personas o en la sociedad?”.
- Concrete los motivos por los que los demás debieran implicarse en este proyecto: “¿qué beneficios obtendrían otras personas al involucrarse en la ejecución del proyecto?”.



FICHA 2. ILUSIONE Y SEDUZCA A LOS DEMÁS

Objetivo: implicar al conjunto de tus colaboradores a través de un proyecto estimulante y seductor.

Utilidad: aumentar el nivel de compromiso en torno al proyecto generando en las personas implicadas, expectativas estimulantes para su propio desarrollo profesional.

Desarrollo: seleccione el proyecto sobre el que esté trabajando en la actualidad o en su caso un proyecto de futuro. Imagínese que un colaborador le formula alguna de las siguientes preguntas descritas a continuación: ¿qué le contestaría?

- Misión: “¿para qué existe esta empresa, departamento o área funcional?”.
- Valores: “¿de qué manera os gusta trabajar?, ¿cuáles son los criterios de actuación?”.
- Planificación: “¿cuáles son los objetivos y las metas que debemos conseguir?”.
- Organización: “¿qué personas van a cumplir las metas descritas?, ¿cómo van a estar organizadas?”.



FICHA 3. ARQUITECTURA E INGENIERÍA DEL PROYECTO

Objetivo: dibujar el mapa de su proyecto profesional junto a las líneas maestras de ejecución.

Utilidad: disponer de una “hoja de ruta” que establezca los principales hitos a conseguir en la implantación del proyecto profesional.

Desarrollo: seleccione el proyecto sobre el que esté trabajando en la actualidad o en su caso un proyecto de futuro. Elabore su propia “hoja de ruta” profesional.

- Establezca la distancia entre su proyecto ideal y cómo se encuentra en la actualidad: “¿existe alguna distancia entre el proyecto que ha soñado y el que tiene en realidad? En caso afirmativo, por favor, descríbala.
- Determine las claves de éxito en su proyecto empresarial: “¿cuáles son los principales parámetros que garantizan el éxito del proyecto?”.
- Describe los planes de acción que permitirán alcanzar el éxito?: “¿qué planes de acción concretos se van a poner en marcha para alcanzar el éxito del proyecto?”.
- Registre cuál es su principal aportación de valor añadido al proyecto: “¿Qué pueden esperar de usted las personas que trabajan a su lado?”.
- Identifique cuáles son las aportaciones de valor en cada miembro de su equipo: ¿qué puede esperar de cada una de las personas que forman parte de su equipo?



FICHA 4. PERSPECTIVAS DE ÉXITO EN UN PROYECTO PROFESIONAL

Objetivo: gestionar con eficiencia los ejes críticos en el éxito de un proyecto, tales como: la economía del negocio, su cartera de clientes, los procesos de trabajo y el afrontamiento de los nuevos retos y desafíos.

Utilidad: generar un cuadro de mando integral mediante el cual puedas realizar en tiempo real un seguimiento de la evolución de su proyecto empresarial.

Desarrollo: seleccione un proyecto sobre el que esté trabajando en la actualidad y desarrolle su propio cuadro de gestión. Le sugerimos, aunque no de manera exclusiva, algunos indicadores:

- Indicadores financieros: “¿cuáles son los objetivos económicos que debe conseguir para asegurar la consecución o viabilidad de la misión en la organización o departamento?”.
- Indicadores financieros: “¿cómo está configurada su estructura de costes?, ¿está alineada con los objetivos financieros y la consecución de la misión?”.
- Indicadores de clientes: “¿de qué manera contribuyen la facturación y la rentabilidad de su cartera de clientes a la consecución de los indicadores financieros y de la misión organizativa?”.
- Indicadores de clientes: “¿de qué forma va a asegurar la satisfacción y fidelización de los clientes?”.
- Indicadores de procesos: “¿cómo puede describir el mapa de procesos de su organización o departamento?”.



FICHA 5. AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivo: incorporar el autoconocimiento y el *feedback* interpersonal al propio progreso y crecimiento profesional.

Utilidad: impulse una dinámica de progreso profesional al integrar tanto su propia opinión “sobre lo que hace bien” y “lo que hace menos bien” en su desempeño laboral como la opinión de los demás sobre dichos comportamientos.

Desarrollo: por favor, lea los enunciados descritos a continuación. Cumplimente aquellos que pueda realizar individualmente y solicite ayuda de otros compañeros en aquellos otros casos que considere necesario.

- Describa el “área libre” de su desempeño laboral: “¿qué comportamientos considera que desarrolla eficazmente en su trabajo? ¿Sobre cuáles de estos comportamientos le han felicitado en alguna ocasión el resto de sus compañeros?”.
- Demande información acerca de su “área ciega”: solicite la siguiente información a un compañero o miembro de su equipo: “¿qué comportamientos no le gustan de mí y además cree que no soy consciente ni de su existencia ni del impacto que causan en los demás?”.
- Determine qué comportamientos asociados al “área oculta” desea transferir al “área libre”: “¿qué conocimientos, habilidades... que en la actualidad son desconocidas por mi equipo me gustaría ir poco a poco compartiendo con ellos?”.
- Escriba un reto que quiera conseguir durante el próximo año: “¿qué comportamiento no tengo en la actualidad, aunque sí lo desearía tener en un futuro?”.

Continúa



- Sintetice con qué recursos cuenta en la consecución del comportamiento: “¿qué apoyos tengo a mi alrededor que faciliten la aparición de este comportamiento?”.
- Determine los planes de acción que va a poner en práctica: “¿de qué manera pienso conseguir la meta profesional?”.



FICHA 6. PSICOLOGÍA E INFLUENCIA SOBRE LAS PERSONAS

Objetivo: convencer y persuadir a las personas que forman parte de su equipo sobre las bondades y fortalezas del proyecto profesional.

Utilidad: persuadir a sus grupos de interés sobre el proyecto profesional utilizando varias vías de influencia.

Desarrollo: seleccione un proyecto sobre el que esté trabajando en la actualidad y desarrolle un discurso convincente. Le sugerimos que utilice varias vías de persuasión en función de la persona; en algunos casos tendrá que acudir a estrategias racionales y en otros tendrá que escuchar previamente la opinión de las personas y echar mano de una estrategia de tipo más emocional.

- Utilice el argumento como fuente persuasión: “¿cuáles son las razones poderosas e irrefutables que avalan el proyecto?”.
- Establezca un marco de actuación que satisfaga las expectativas de tus grupos de interés: “¿qué necesidades satisface el proyecto en cada grupo de interés? (jefes/colaboradores/otros departamentos/accionistas?”.
- Sondee la opinión de sus grupos de interés sobre el proyecto. Integre alguna de sus opiniones en su estrategia de persuasión: “¿qué opinan mis grupos de interés sobre el proyecto profesional presentado?, ¿puedo integrar alguna de sus opiniones?”.
- Detecte áreas comunes con sus grupos de interés sobre el proyecto: “¿cuál es el eje transversal que une a todos mis grupos de interés en torno al proyecto?”.
- Elabore un discurso persuasivo e integrador: “¿cuáles son las razones, las necesidades que satisface en las personas y las opiniones volcadas por mis grupos de interés en el proyecto y que puedo combinar generando un discurso influyente?”.



FICHA 7. LIDERAZGO EN TERCERA POSICIÓN Y GESTIÓN DE EXPECTATIVAS

Objetivo: identificar y dar respuesta a las expectativas que sus grupos de interés o *stakeholders* han depositado sobre usted o sobre el proyecto que dirige.

Utilidad: evite “la miopía del Homo seductor”, al pedirle desde el primer momento que desarrolle una percepción de altura y con una perspectiva global sobre las situaciones.

Desarrollo: los *stakeholders* o grupos de interés son definidos como el conjunto de personas a las que su actividad afecta directa o indirectamente y que han desarrollado alguna expectativa sobre su desempeño laboral. Por favor, cumplimente los siguientes enunciados sobre gestión de expectativas y liderazgo en tercera posición.

- Describa a sus grupos de interés: “¿quiénes son las personas a las que su actividad afecta directa o indirectamente y que, a su vez, hayan depositado alguna expectativa sobre su desempeño laboral?”.
- Descubra el ránking de valores de sus grupos de interés: “¿a qué conceden valor cada una de estas personas con las que trabaja: jefe, colaborador, par profesional y equipo de trabajo?”.
- Relacione a sus grupos de interés con la expectativa concreta que puedan tener en torno a usted o al proyecto: “¿qué cree que espera de usted cada una de estas personas o grupos: jefe, colaborador, par profesional y equipo de trabajo?”.

Continúa



- Lidere en tercera posición “¿de qué manera puede integrar las necesidades y expectativas que tienen sus grupos de interés con su gestión diaria? ¿Cómo puede liderar su actividad diaria, siendo a la vez respetuoso con sus planteamientos e integrando opiniones relevantes de sus grupos de interés?”.
- Reserve un espacio en su agenda profesional para escuchar y conocer el nivel de satisfacción de los *stakeholders*: “¿cómo puedo priorizar el conocimiento del nivel de satisfacción e inquietudes de mis grupos de interés?”.



FICHA 8. EL PLACER DE COMUNICARSE CON LAS PERSONAS

Objetivo: conocer y poner en práctica un conjunto de habilidades de comunicación que potencien y desarrollen las relaciones interpersonales.

Utilidad: proporciona al Homo seductor un kit de herramientas de comunicación con las cuales poder establecer interacciones más personales con sus grupos de interés; asimismo nos permite disfrutar del placer de comunicarnos con los demás.

Desarrollo: seleccione a una persona perteneciente a sus grupos de interés con la que hoy por hoy no tenga una comunicación fluida; establezca el objetivo personal de incrementar la cantidad y la calidad de comunicación. Ponga en práctica su repertorio conversacional y, en el caso que le parezca oportuno, utilice alguna de las siguientes habilidades:

- Practique la escucha activa: “¿qué me está transmitiendo mi interlocutor?, ¿qué habilidades pongo en práctica para estimularle a que siga hablando: evitar las interrupciones, no juzgar lo que está diciendo, fomentar los incentivos verbales y asentimientos, parafrasear lo que está diciendo...?”.
- Conecte con su estado emocional —empatizar—: “¿qué emociones transmite?, ¿con qué frases puedo demostrar que entiendo cómo se siente?, ¿qué comunicación no verbal (contacto visual, tono y volumen de voz, expresión facial...) pueden ayudar a transmitir el proceso de empatía?”.
- Congruencia de la comunicación no verbal: “¿existe coherencia entre el mensaje que transmito y la forma de hacerlo?, ¿se relacionan adecuadamente el contenido de mis palabras con la forma en la que me expreso: expresión facial, contacto visual, postura, gestos, claves vocales (tono, volumen, velocidad)...?”.

Continúa



- Utilice el sondeo de forma eficaz “¿suele utilizar la pregunta como herramienta de comunicación para proveerse de información sobre su interlocutor? ¿Combina adecuadamente el tipo de preguntas que suele formular (abiertas, cerradas, exploratorias...)?”.
- Dosifique la autorrevelación “¿se suele dar a conocer personalmente en las conversaciones?, ¿son recíprocos y están equilibrados los niveles de conocimiento mutuo que tiene sobre sus interlocutores?, ¿consideras positivo para la relación darse a conocer un poco más?”



FICHA 9. CULTURA DE FEEDBACK

Objetivo: comunicar información a la persona o el equipo, acerca de cómo percibimos su comportamiento y como éste nos afecta personalmente o afecta a la ejecución de una tarea /proceso a afecta a los resultados del negocio.

Utilidad: la información que recibimos no permite corregir, aprender, y auto regularnos para poder progresar en el resultado de nuestro trabajo.

Desarrollo: selecciona a una persona perteneciente a tus Grupos de Interés que destaque por manifestar, según tu criterio, algún comportamiento laboral inadecuado y por supuesto, mejorable. Utiliza los pasos que vienen a continuación con el objetivo de modificar su comportamiento:

- No cuestiones a la persona: “las personas son incuestionables; lo que si que está al alcance de nuestra mano es seleccionar un comportamiento inadecuado que se esté evidenciando”.
- Identifica como te gustaría que se comportara tu colaborador: “anota en una hoja cuál sería el “comportamiento ideal” que, a su vez, sustituyera a aquél que presenta en la actualidad tu colaborador”.
- Reflexiona sobre tu nivel de responsabilidad en el desempeño deficiente: “¿existe alguna relación entre el comportamiento deficiente de tu colaborador y tu gestión (por ejemplo, puede que no tenga toda la información para llevar a cabo una determinada tarea ó que no cuente con los recursos suficientes)?”.

Continúa



- Comience la conversación describiendo el proceso en el que se ha desarrollado la situación y las consecuencias que ha tenido: “describa la situación sin emitir juicios de valor. Escuche a su colaborador y empatice con él cuando lo considere oportuno. Pregúntele qué opina sobre lo sucedido y qué alternativa se puede implantar a la situación actual”.
- Acuerde y pacte un cambio de comportamiento: “ofrézcale una alternativa concreta a la forma y modo en el que se está desarrollando el trabajo. Llegue a un acuerdo con su colaborador sobre cómo trabajar a partir de ahora y qué hitos de control se van a poner en marcha para que esto no vuelva a ocurrir. Agradézcale de antemano el cambio de actuación.



FICHA 10. DESARROLLO DE ENTREVISTAS

Objetivo: desarrollar entrevistas eficaces con sus grupos de interés y en todos los momentos de permanencia en la organización.

Utilidad: permite utilizar la entrevista en múltiples y variados momentos de permanencia del profesional en la organización, tales como: acogida e inducción, consenso de objetivos y competencias asociadas al puesto de trabajo, apoyo en la solución de problemas, apreciación del desempeño, desarrollo y crecimiento profesional.

Desarrollo: seleccione una situación laboral concreta y desarrolle una entrevista con su colaborador. Por favor, siga los pasos que se formulan a continuación:

- Defina sus objetivos con claridad: “¿qué quiero haber conseguido al finalizar la conversación?, ¿es posible su consecución?”.
- Análisis de información y anticipación de respuestas: “¿qué información debo manejar para asegurar el objetivo de estar bien documentado durante la entrevista?, ¿qué preguntas, objeciones, dudas o retos me pueden plantear?”.
- Toma de contacto y definición del porqué de la entrevista: “¿qué puedo hacer para que se sienta cómodo desde el comienzo de la entrevista?, ¿de qué manera le voy a explicar el motivo del encuentro, el objetivo a alcanzar y la forma de llevarlo a cabo durante la conversación?”.
- Comunicación durante la entrevista: “¿qué habilidades de comunicación voy a desplegar durante la entrevista con el objetivo de alcanzar la meta prevista?”.
- Definición de planes de actuación: “¿de qué manera vamos a formalizar los compromisos de acción acordados?”.

Bibliografía

Boyatzis, R., Goleman, D. & McKee, A. (2002), *El líder resonante crea más*. Debolsillo, Barcelona.

Cubeiro, J. C. y Sáinz, J. A. (2005), *El Club Del Liderazgo*. Empresa Activa, Barcelona.

Hunter, J. (1999), *La Paradoja*. Empresa activa, Barcelona.

Punset, E. (2006), *Adaptarse a la marea*. Espasa, Madrid.

Robinson, D., Robinson, J. & Blanchard, K. (2003), *El Consejo del Jardinero*. Empresa activa, Barcelona.

Rovira, A. (2005), *La brújula interior*. Empresa activa, Barcelona.

Trías De Bes, F. & Rovira, A. (2004), *La buena suerte*. Empresa activa, Barcelona.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com