



CAPACITACIONES RAIMUNDO AMERICO VILLANUEVA BURGOS E.I.R.L

Técnicas de Comunicación Interpersonal

Nextick Capacitaciones

2023



INDICE

BIENVENIDA	3
COMO SE UTILIZA EL MANUAL	4
OBJETIVOS DEL CURSO	5
MÓDULO 1: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PARA EL DESEMPEÑO.	8
MÓDULO 2: MÉTODO DE RAZONAMIENTO CRÍTICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL	36
MÓDULO 3: RESILIENCIA Y CONFIANZA ORGANIZACIONAL	59
MÓDULO 4: MÉTODOS DE PERSUASIÓN Y LIDERAZGO	77
RUBRICA DE EVALUACIÓN	108
EVALUACIÓN FINAL	109
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	110
TABLA ASIGNACIÓN DE PUNTAJES Y NOTA	114
BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA.....	115

BIENVENIDA



Estimado Participante:

Este manual ha sido especialmente preparado para apoyarte en aspectos críticos y a la base de tu quehacer dentro de una organización. La presente lectura te va a entregar herramientas para desarrollar estas habilidades, lo que mejorará tus competencias para lograr los resultados que te propongas, y de esta manera poder desarrollarte en un siguiente nivel, en tu puesto de trabajo.

Como seres humanos podemos tener la fiel certeza de que después de descubrir la capacidad de amar, sin dudas la capacidad de aprender es aquella facultad que nos permite crecer y dejar un legado. Tal como dijo Aitor Zarate, el aprendizaje lo podemos obtener de 3 formas: desde los libros, las experiencias incómodas y de mentores que hayan recorrido antes el camino que queremos transitar. Lo que tienes frente a tus ojos o entre tus manos es una buena combinación de las tres anteriores.

¡Bienvenidos!

COMO SE UTILIZA EL MANUAL

El presente manual está diseñado con herramientas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos distribuidos en módulos con ejemplos ilustrados y reflexiones. Para mejorar la experiencia de este manual.

Antes de comenzar te damos algunos consejos:

1. Léelo con mucha atención, si es necesario detenerte o volver a leer para mejorar la comprensión, hazlo cuantas veces lo necesites. Es importante que tengas claridad del objetivo de cada módulo y su contenido.
2. Repasa los pasos a seguir, imaginándote en la situación y cómo reaccionarías.
3. Si es necesario, ocupa estrategias que te ayuden a destacar lo más importante para ti del manual, como subrayar, encerrar, hacer anotaciones con tus propias palabras, etc. Si tienes una libreta personal dedicada a este curso, escribe en ella lo que vayas rescatando de cada módulo. Idealmente, antes de retomar la lectura, revisa lo que hayas anotado para recordar en qué temas o página quedaste.
4. Ordena el tiempo que le dedicarás al estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Busca un espacio en el que te sientas tranquilo, cómodo, y que poseas buena iluminación, siempre recomendamos evitar las pantallas al menos 30 minutos antes de leer para mejorar nuestra capacidad de atención.
6. Los temas que despierten particularmente tu interés, intenta aplicarlos en tu trabajo; además de enfatizar en los que para ti son más fáciles de llevar a la práctica.
7. Recuerda que, para aprender, el principal responsable eres tú, por tanto, utiliza este manual conforme lo recomendado.
8. Estaremos disponibles para consultas vía correo electrónico Mail: contacto@nextick.cl.

OBJETIVOS DEL CURSO

Objetivo general del programa

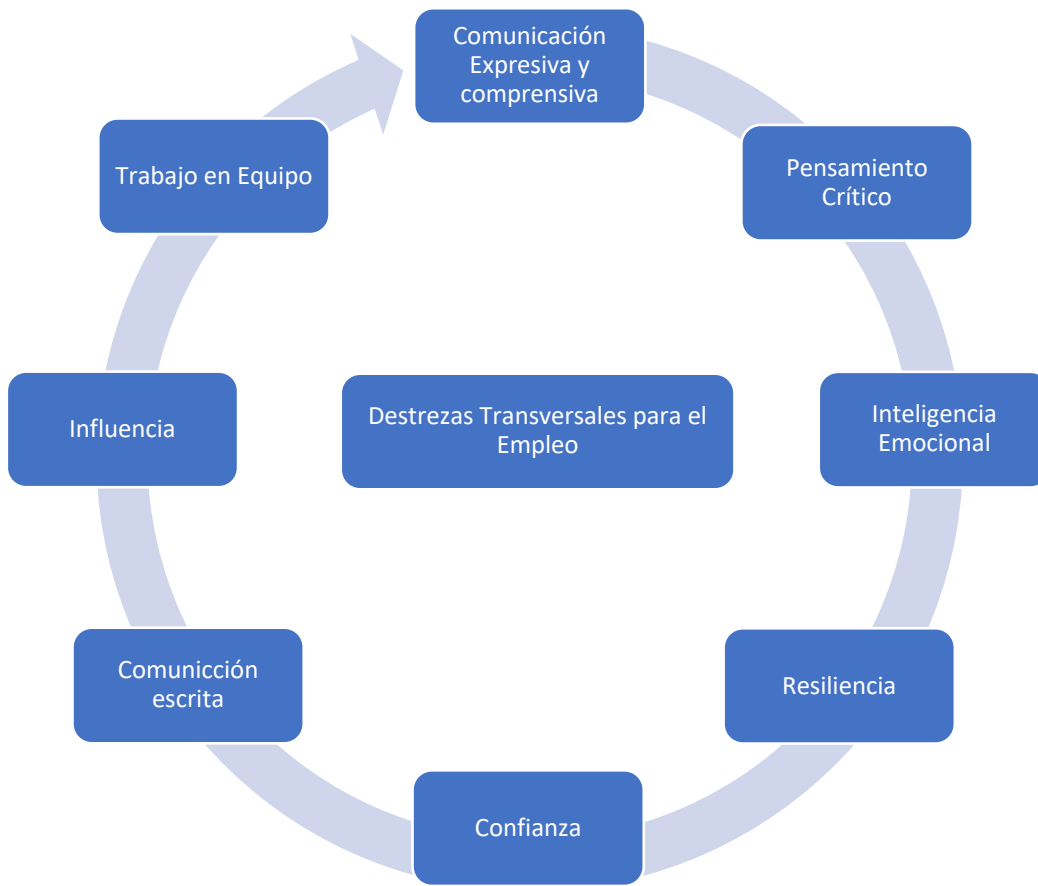
Aplicar técnicas comunicacionales efectivas para la mejora en el desempeño del cargo.

Objetivos específicos del programa.

Al finalizar el programa los participantes serán capaces de:

- › Identificar que es la comunicación interpersonal y su impacto en el desempeño laboral.
- › Reconocer métodos de razonamiento crítico e inteligencia emocional conforme a tareas designadas por la empresa.
- › Diseñar un proceso de optimización de resiliencia y confianza de acuerdo a la tipificación y manejo eficaz.
- › Aplicar métodos de manejo de liderazgo y persuasión conforme a metodologías efectivas en su cargo.

MAPA GENERAL DEL CURSO



EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Con la finalidad de conocer su percepción personal acerca de nivel de fortaleza en el desarrollo de habilidades, le pedimos marque con una x el recuadro que considera se acerca más a su situación actual.

Siendo:

1: Muy débil

2: Débil

3: Regular

4: Fuerte

5: Muy fuerte

Percepción de nivel de habilidades	1	2	3	4	5
Comunicarse en forma verbal con otras personas, darse a entender y comprender de forma eficaz					
Comunicarse en vía escrita con otras personas, darse a entender y comprender de forma eficaz					
Habilidad para resolver problemas a través de un plan					
Habilidades para manejar las emociones propias y ajenas en el trabajo					
Habilidad para reponerse rápidamente de adversidades laborales					
Proyectar una imagen de colaborador confiable					
Capacidad de convencer con sus ideas a las personas con las que trabaja					
Capacidad de inspirar a su equipo a trabajar y desarrollarse mejor.					

MÓDULO 1: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PARA EL DESEMPEÑO.



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 1 A**
- ✓ **Actividad 1 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 1**

INTRODUCCIÓN

Tus habilidades de comunicación interfieren en tus perspectivas profesionales, el valor que aportas a la empresa y tu probabilidad de ascender. Este módulo te ayudará a expresarte mejor en varias situaciones profesionales, como reuniones, mensajes de correo electrónico, discursos de venta, defensa de temas, proyectos y presentaciones.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXPRESIVA Y COMPRESIVA

Métodos para socializar en un entorno profesional

Muchas personas señalan que socializar en entornos profesionales les deja una sensación extraña o incómoda, no obstante la pausa de la comida, los momentos previos a una reunión y las charlas al esperar el café son ocasiones para forjar relaciones y ganarse la confianza. Evidencia reciente señala que frente a la fortaleza de los líderes expresaba “Antes de que alguien se forme una opinión sobre tu mensaje, ya sabe lo que piensa de ti”. Vamos a ver algunos consejos que te ayudarán a mostrar confianza. Uno, sonríe de manera auténtica. Con una sonrisa sincera mueves más músculos faciales que con una mueca de cortesía. Dos, quédate de pie o siéntate recto. Una postura firme y la mirada fija transmiten que eres competente. Tres, reduce los movimientos nerviosos. Estar quieto transmite tranquilidad. Practica no gesticular demasiado ni con el rostro. Debes ser expresivo, pero sin exagerar. Cuatro, busca conexiones. Cuando no conozcas a la persona con la que intentas conectar, habla del entorno, del tiempo, un evento actual o un detalle común en el que coincidan, por ejemplo hablar en el aeropuerto de la falta de calefacción o aire acondicionado. Si conoces mejor a esa persona, inicia una conversación con un comentario más personal. Cinco, sea cual sea el tema, haz comentarios positivos. A veces es tentador quejarse de una decisión de los directivos o de otro compañero para entablar conversación, es fácil compadecerse en situaciones negativas, pero nunca es buena idea empezar una relación así. Seis, aleja la conversación de temas superficiales haciendo alguna pregunta abierta y para que la persona hable de sí misma. Hola, Carlos. ¿Cómo anduvo ayer el partido? ¡Hoy apenas puedo caminar!, pero fue todo bien. ¿Juegan el fin de semana? Aún no lo sabemos, estamos esperando el anuncio de hoy. Han hecho un campeonato muy bueno. Estoy segura de que ganarán. Gracias. A ver qué pasa. Muy bien. Amanda supo establecer una conexión.

Procedimiento y recursos para entornos sociales

Empecemos con las técnicas para contextos neutros. La próxima vez que estés en un aeropuerto, dirígete hacia alguien que esté sentado cerca y con el que tengas algo en común: el mismo bolso, el mismo escudo deportivo o el mismo reloj. Si es apropiado, establece contacto visual y salúdalo. Hazle un comentario sobre el artículo que tienen en común. El objetivo es partir de ahí para establecer una conexión. Si esa persona responde de manera positiva, continúa la conversación sobre el objeto, y luego pasa a hacer una pregunta abierta. Intenta mantener la conversación durante dos o tres minutos. Practica esta técnica cada vez que viajes o cuando estés en un entorno social. Pasemos a las técnicas para contextos laborales. Asiste a la próxima reunión con la intención de ignorar el celular, la tableta o cualquier dispositivo, y en su lugar, conectar con la gente. Hazle una pregunta abierta a la persona que tengas a la derecha. Aplica esta técnica en tres reuniones consecutivas. Mantén activa la conversación. Haz preguntas abiertas y anímala a hablar. Practica los gestos, el contacto visual y las señales no verbales. Practica la escucha, los “ajá” y los “sí”, y demuestra atención. Por último, nos enfocamos en las técnicas que puedes aplicar en otros contextos profesionales. En la próxima conferencia o charla a la que asistas, busca tres personas que no conozcas e intenta conectar con ellas. Haz un comentario sobre el entorno, quizás sobre un conferenciante o una noticia del sector. Pregúntale a esa persona por su trabajo. Repite su nombre varias veces o pregúntale algo sobre su nombre. Piensa en un recordatorio visual o verbal que te ayude a memorizarlo. Después de la conversación, haz una nota en la agenda, para poder seguir en contacto. Si estás viendo esto y naciste después de mediados de los 90, seguramente sepas comunicarte mejor de manera electrónica que cara a cara. Claramente sentirse cómodo en entornos sociales conlleva práctica. Con estas técnicas, adquirirás hábitos de comunicación que te ayudarán profesionalmente.

Técnicas para reuniones

Es momento de que evalúes tus habilidades como facilitador de reuniones. ¿Cuál de las siguientes medidas sueles tomar? Esos serán tus puntos fuertes. Mantenlos. Además, identifica tres nuevos hábitos que te ayudarán a dirigir reuniones más productivas. Puedes tomar estas medidas antes de la próxima reunión. Por ejemplo, podrías enviar un orden del día para que los

asistentes se preparen, con un margen de tiempo para cada tema, o podrías planear las preguntas que harás para suscitar el debate. Si tienes asistentes en remoto, programa un horario adaptado a ellos o al menos cambia el horario, para que a nadie le toque siempre levantarse de noche. Durante la reunión, haz que todos participen. La medida podría ser que formules una buena pregunta y luego esperes a que todos compartan sus ideas, o hacer que respeten los turnos en lugar de interrumpir. Por ejemplo, Juan, ¿tienes alguna idea? Y luego espera en silencio. Si alguien interrumpe, intervén: “Un momento, me gustaría saber qué piensa Juan”. Tu medida puede ser prestar atención a las señales no verbales y adaptarte. Por ejemplo, “Juan ¿quieres decir algo?” “Pedro, parece que no estás de acuerdo. Me gustaría saber qué opinas”. Demuestra que escuchas resumiendo todo con tus propias palabras. Otra técnica podría ser dejar los últimos cinco minutos de la reunión para evaluar las medidas tomadas. Pídele al equipo que valore lo que fue bien en la reunión y qué mejoraría la próxima vez. Resume las decisiones que se tomaron y quién se encargará de qué. Y gestiona el tiempo para acabar según lo previsto. Después de la reunión, ¿envías un breve recordatorio de quién dijo que haría qué y para cuándo? Si no, ese puede ser uno de tus nuevos hábitos. Deberías aplicar tres tácticas nuevas. Apúntalas en la agenda y busca tus próximas cinco reuniones. Añade una nota en ellas para no olvidarte de aplicar las tres nuevas técnicas que hayas decidido. Dirige las reuniones como un profesional, y verás que la productividad y la satisfacción del equipo se disparan.

Técnicas para enviar correos

Veamos cómo practicar las habilidades de redacción de emails. Ve a tu carpeta de Enviados e imprime los últimos cinco correos. Revísalos y pon etiquetas con las palabras “mensaje, medida y detalles” a medida que los vayas encontrando. Luego, evalúa los correos. Pon un más si el email cumple el criterio, un visto si no lo hiciste mal y un menos si necesitas mejorar esta área. ¿Dejaste claro lo que necesitabas del receptor en la primera o segunda frase del email?, imagina que eres el lector. ¿Sabrías exactamente qué hacer después? ¿Es una medida fácil de llevar a cabo? ¿Las palabras del correo eran necesarias, o podrías ser más conciso? Vamos a pensar en los cuatro elementos de la comunicación. ¿Qué quieres que el lector piense, sienta y haga? ¿Tus palabras se corresponden con el tono que buscabas con el mensaje? ¿Has considerado el nivel de conocimiento del lector y has adaptado a él tus explicaciones? ¿El email era el canal de comunicación más apropiado para este mensaje? ¿Fue el mejor momento

para mandar el correo? Por último, lee los mensajes y busca errores. De gramática, de puntuación, de ortografía... ¿Encontraste algo? Cuando hayas completado la tabla, fíjate si surgen tendencias. La próxima vez, céntrate en esas áreas antes de hacer clic en el botón de Enviar.

Técnicas para dar explicaciones

Pensemos en tres actividades que te ayudarán a la hora de dar instrucciones. Para saber más sobre los estilos de aprendizaje, vamos a hacer un ejercicio. Explica a tres o cuatro compañeros cómo preparar tu comida favorita. Primero, descubre cómo procesaron la información. Pregúntales si necesitan ver una foto del producto final, si prefieren una receta paso a paso o si primero quieren tener la lista de ingredientes. Con esta información, diferencia a las personas con una visión general de las que van paso a paso. ¿Cómo enseñarás la receta a cada grupo? Haz una lista con las instrucciones. Compártela con ellos y escucha sus comentarios. En la segunda actividad, trabajarás cómo desglosar un proceso. Piensa en un proceso que tu equipo haga a menudo. Enumera todos los pasos desde el principio hasta el final. Desglosa la lista en puntos independientes. ¿Hay un Antes, Durante y Después? ¿Hay pasos que se dan en la oficina, desde casa o presenciales? Considera añadir elementos visuales a las instrucciones. Por ejemplo, “si se ha hecho correctamente, quedará así”. ¿Sería de ayuda hacer un videotutorial? Muéstrale las listas a un compañero que no esté familiarizado con el proceso, y observa cómo sigue las instrucciones sin explicarle nada verbalmente. Toma notas si crees que deberías aplicar algún cambio para facilitar la comprensión. Por último, el ejercicio del qué, por qué y cómo. Piensa en algo que tengas que explicarle a alguien las próximas semanas. Escribe el qué en una frase clara. Intenta incluir la perspectiva general. Ahora, haz una lista con tres motivos de por qué es buena idea y por qué es importante. Luego, explica el cómo, los puntos y los pasos relacionados. antes de mostrarla en una reunión, practica con un amigo. Dile que parafrasee lo que ha oído. ¿Tienes que hacer algún cambio al proceso antes de explicarlo? Cuando des instrucciones, adáptate al nivel de la persona, descubre cómo aprende mejor, enumera los pasos, ofrece material de apoyo y explica el motivo del proceso. La aceptación y la comprensión serán mayores.

Método para explicar a un colega senior o de alta experiencia

¿Tienes algún compañero de trabajo más experimentado o mucho más grande que tú? Escribe su nombre e identifica dos cosas que tengan en común. Busca pistas en su perfil en el portal de la empresa, en la decoración de su oficina, o algo que hayas oído sobre él. Encuentra algo que dé pie a una conversación amistosa e informal. Luego, piensa en algo que te haya pasado con lo que podrías ganar credibilidad con esa persona si se enterara. Imagina formas de mencionar ese hecho en una conversación sin parecer arrogante. Por último, imagina que alguien empezó a trabajar contigo ayer, llega a tu oficina e intenta decirte cómo debes hacer tu trabajo. Haz una lista de frases que te molestaría oír de esa persona novata, como “sé hacer esto mejor que tú” o “así no funciona”. Debes hacerlo “así”. Reescribe esas frases de manera respetuosa y modesta para que tu interlocutor se muestre receptivo. No es fácil, pero puedes aplicar tus herramientas de comunicación para enseñar, aconsejar o corregir a un compañero más grande que tú.

Método para presentar ideas

Veamos tres actividades para que apliques tus habilidades de convicción. Sobre todo, nada ocurre en el vacío. Para que aprueben tus ideas y se completen tus proyectos, dependes de personas de distintos círculos, de tu vida personal y profesional. Algunos lo denominan “la lista de poderes”. Empecemos con una lista de poderes de 20 personas. Enumera cuatro redes profesionales que utilices. Ten en cuenta las redes a las que recurre para pedir información o consejo. Dentro de cada una de ellas, piensa en cinco personas esenciales. No deben ser necesariamente personas con las que tengas una conexión íntima, sino que las conozcas y quieras estar en contacto con ellas. Luego, sigue una norma. Haz un esfuerzo y contacta con todas las personas de la lista una vez al mes. Cualquier forma de contacto vale: mensaje, llamada o correo. Crea un sistema de seguimiento, que te ayude a organizarte. Con solo un vistazo, sabrás cómo va tu red profesional. Otro ejercicio. Mira en el celular los últimos 10 números que marcaste. Piensa en temas que harían que influyeras en esas 10 personas. Mi madre está en esa lista, y quiero convencerla de que utilice el abono que le compré para ir al

gimnasio. Escribe los 10 nombres, tu objetivo y qué ganarían ellos (su incentivo). ¿Qué ganaría mi madre? Estar sana. A continuación, escribe si toman decisiones basándose en la razón o el corazón y comprueba si eso cambia el incentivo. Por ejemplo, como sé que mi madre se guía por el corazón, quizás cambie la propuesta de valor, porque en la piscina verá a sus amigos. Por último, ten en cuenta el momento. ¿Cuándo vas a hablar con esa persona? ¿Cuáles son los pasos de tu campaña? ¿Cuándo sacarás el tema? La última actividad es una manera divertida de practicar las habilidades de presentación. Imagina que tienes que venderle un termo a una azafata. Lo sé, no tiene sentido, pero practica tu qué, por qué y cómo e incluye los incentivos por los que la azafata la compraría. Ahora imagina que se la vendes a un luchador de sumo. ¿Cómo cambiarías el qué, por qué y cómo? ¿Qué ganaría el luchador con el termo? Busca objetos aleatorios que veas a tu alrededor. Cualquiera cosa. Ahora convence a un amigo para que los compre. Practica el discurso con el formato qué, por qué y cómo. Ten motivos de reserva y pruebas, y adapta la presentación a ese amigo específico. Cuando lo hayas hecho, intenta vender el mismo objeto a otra persona y fíjate en cómo cambia el enfoque. Pídeles opinión. ¿Qué deberías haber hecho de otra forma? El objetivo del ejercicio es que te sientas cómodo con el formato qué, por qué y cómo. Entonces estarás preparado para presentar como un profesional.

Técnicas para pedir algo

Si vamos a pedir algo que queremos y necesitamos, tenemos que perder la inhibición al preguntar. Debemos enfrentarnos al hecho de que quizás nos digan que no, pero aprender a pedirlo igual. Por una negativa no se acaba el mundo. Quiero que hagas un ejercicio. Los próximos 30 días haz pedidos de poca importancia. Uno cada día. El lunes puedes encargar algo que no está en el menú, el martes, pregúntale a un amigo si te lleva al trabajo. Pide algo descabellado a lo que probablemente te respondan que no, solo para acostumbrarte al rechazo. Solicita un descuento en la gasolinera. Se van a reír de ti, ¿y qué? Estás capacitando al cerebro para hacer pedidos. Sube de nivel y coméntaselo a un amigo. Cuéntale lo que pides cada día. Así te ayudará a ser constante cuando no te atrevas a seguir. Después de un mes de práctica, pide algo que te importe más. Cuando estés listo, ten en cuenta estos hechos. A muchos nos resulta más fácil pedir algo para otra persona. Entonces, primero, imagina que lo que pides no es para ti, sino para alguien a quien aprecias. Imagina cómo lo harías en su

nombre, y cuando lo hagas para ti, exprésate de la misma manera. Segundo, si no te atreves a pedir algo, nunca sabrás qué hubiera pasado.

Técnicas para momentos en que te toman por sorpresa

Vamos a ver cómo prepararte para cuando te tomen por sorpresa en el trabajo. ¿Cómo puedes ganar tiempo? Aprovecha estas situaciones cotidianas para practicar. Cuando alguien pase por tu mesa e interrumpa tu trabajo, responde que lo llamarás más tarde. Si alguien entra en tu oficina pidiendo algo, responde que necesitas pensarlo. Luego, después de pensarlo, ponte en contacto con él. Cuando un camarero vaya a tomar nota de tu pedido, gana algo de tiempo y dile si puede volver en un par de minutos. Estas son oportunidades que te ayudarán a practicar cómo ganar tiempo. Para practicar cómo tranquilizarte, el camino al trabajo es un buen momento. Si te sientes impaciente, date tiempo y concéntrate en la respiración. Fíjate en una señal visual y respira hondo cinco veces. Así reducirás la frecuencia cardiaca y evitarás que el cerebro preste atención a 100 temas distintos. Cuanto mejor se te dé esto, más fácil te resultará calmarte cuando te agarren desprevenido. Trabaja con la fórmula qué sé, qué no sé y cómo lo descubro. Este modelo te indica que cuando te tomen por sorpresa, te hagas tres preguntas. ¿Qué es lo que sé? ¿Qué información me falta? ¿Qué podría hacer para descubrir más? Practica la fórmula antes de una situación real. Por ejemplo, en una reunión, cuando le hagan preguntas a otra persona, imagina que eres tú quien responde. Empieza por identificar lo que sabes del tema, pasa a lo que no sabes de la pregunta y luego determina cómo podrías descubrir las respuestas. Otro ejemplo, imagina que tu jefe irrumpe en tu oficina cuestionando tu último gasto. Piensa en lo que recuerdas de ese costo, aquello de lo que no estás seguro, el tipo de pago, el proveedor exacto, otros detalles del pedido, y responde lo que puedes hacer para comprobar más detalles. Cuando te tomen por sorpresa, gana tiempo, tranquilízate y responde con lo que sabes, lo que no sabes y qué podrías hacer para descubrirlo.

Técnicas para hacer frente a críticas

Para evitar las respuestas defensivas cuando nos hagan una crítica, vamos a practicar y escribir respuestas tanto defensivas como satisfactorias. Contrastar los dos tipos nos ayudará a dar con

la respuesta correcta. Eres seleccionador de personal y en la reunión del consejo, un miembro te comenta “Este trimestre solo has cubierto el 85 por ciento de los puestos vacantes”. ¿Qué tipo de respuesta defensiva podrías dar? Pausa el video y piensa en una respuesta equivocada. ¿Fue algo como ¡Hago lo mejor que puedo! He intentado esto y esto otro? o “Bueno, si aprobaras mejores salarios, recibiría más candidatos” Estos son ejemplos de respuestas defensivas y acusadoras. ¿Cómo sería la respuesta si tu comunicación fuera excelente? Intenta agradecer el comentario. Ten empatía. Responde con “Sí, y...”. Pausa el video e idea la mejor respuesta. ¿Qué tal? El miembro de gerencia dice “Este trimestre solo has cubierto el 85 por ciento de los puestos vacantes”, y respondes “Sí, y sé lo frustrante que es para todos. Me gustaría volver a la propuesta de que los salarios sean competitivos». Para redondear los recursos, piensa en las tres últimas veces que te hicieron una crítica. Escribe una respuesta defensiva, que espero que no hayas dado, y una respuesta que integre estas técnicas. Asume que la intención es positiva, da las gracias por la crítica, empatiza y responde con “Sí, y...” para ir hacia la solución. Responder a una crítica es delicado. Practica las respuestas en alto con un amigo de confianza para dar con las palabras y el tono correctos.

Técnicas para realizar una presentación

Acá veremos algunos ejercicios que te ayudarán a empezar con buen pie tus presentaciones ante ejecutivos, y que te prepararán para esta situación delicada. En primer lugar, debes crear una introducción estructurada para convencerlos de tu idea. ¿Cuál es la situación actual? ¿Qué complicación ha surgido? ¿Cuál es la pregunta clave que responderás en la presentación? ¿Y cuál es esa respuesta o recomendación? Prepara con un compañero posibles preguntas difíciles. Revisa los puntos principales. Identifica tres preguntas complejas que es posible que te hagan. Repítelas tres veces con otros compañeros. Prepara una diapositiva para cada una de ellas. Puedes añadir un vínculo que te lleve a otra con más información, o bien puedes entregarles a los asistentes un documento si surge esa pregunta. Ten presente que puedes sufrir reveses. antes de la próxima presentación que tengas, imagina contratiempos posibles y prepárate para ellos. Estás en el elevador con uno de los asistentes de la reunión, que es una de las personas que tomará la decisión. Entonces te dice “No podré ir a la reunión, ¿me puedes resumir la idea general?” Sintetiza toda la presentación en dos o tres frases. O quizás un ejecutivo comenta “Me han cambiado el vuelo. ¿Me puedes llevar al aeropuerto y me lo cuentas por el camino?” ¿Qué harías en ese caso? No tendrás elementos visuales ni material que

entregar. La presentación se convierte en una conversación. Prepara algunos puntos por si sucede esto. ¿O qué pasa si al empezar la presentación se apaga el proyector? No hay luz, no hay corriente... No pasa nada. ¿Qué puedes hacer? Toma notas y haz cambios para prepararte para esta situación. ¿Y si empiezas la presentación, pero el ejecutivo más relevante está presente de forma remota? ¿Qué harías? ¿Estás preparado para aquellos asistentes que no pueden ver los elementos visuales y no tienen notas? Practica explicando la presentación en una frase en caso de que tengas que exponer “Estoy mostrando al grupo...”; te cuento esto porque todas son situaciones que les ocurrieron a nuestros clientes. Si te preparas bien, y haces accesibles tus presentaciones ante los directivos, estas sin dudas serán productivas.



PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN ESCRITA

Un método para escribir bien puede mejorar tu futuro

Cuando mandas un e-mail, ¿recibes la respuesta adecuada a lo que preguntas o pides? ¿O por el contrario, te contestan a otra cosa o solo a una parte de lo que has solicitado? ¿Consigues provocar con tus palabras las acciones que solicitas o los cambios que deseas? ¿Leen tus interlocutores tus textos hasta el final, o aprecias que los han abandonado sin terminar? Y aún más importante, ¿entienden bien los demás lo que quieres transmitir? Muchas personas piensan que como llevan escribiendo toda la vida, no necesitan mejorar su habilidad en este sentido, pero si te has sentido identificado o identificada con alguna de las situaciones que acabo de mencionar, con este módulo podrás mejorar tu forma de escribir y conseguir tus objetivos de una manera más efectiva.

La escritura y su relación con tu carrera y futuro

Imagina que postulas al trabajo de tu vida. Lees la descripción de tareas, las funciones, requisitos, el resto de detalles y piensas que solo falta que ponga tu nombre y apellidos al final de la vacante. Como es habitual, tienes que enviar tu curriculum y una carta o e-mail donde les convanzas de que eres la persona más adecuada para el puesto que están buscando. En tu mente todo suena perfecto, pero llega el momento de explicar con palabras todo lo que te hace ser la mejor candidata o candidato. Tu experiencia, en concreto, tus máximos logros, y lo que tenga más relación con lo describe la oferta de empleo. También tus habilidades con especial relevancia de las blandas o soft skills y ejemplos concretos de dichas habilidades aplicadas con éxito en tu carrera profesional, y, claro, mostrar la actitud correcta para destacar entre el resto de candidatos y candidatas y convencer. Si no consigues expresar todo eso de forma clara, ordenada y convincente difícilmente el puesto va a ser tuyo. Es el primer filtro y no tendrás la oportunidad de conquistar a la empresa con tu personalidad arrolladora. Del mismo modo, si lo que quieres es crecer dentro de tu empresa habrás salvado esa barrera, pero no del todo. La escritura es una herramienta fundamental para un periodista, un novelista o un abogado, pero hay muchísimas otras profesiones en las que escribir bien es necesario. No hace falta que te prepares para ganar el Premio Nobel de Literatura o el Premio Pulitzer, pero para tener un cargo de responsabilidad, supervisión, tomar decisiones, gestionar equipos o lidiar con clientes seguro que es importante que sepas expresarte correctamente en tus correos, en los

informes que preparas o en las presentaciones que haces. Todo eso es necesario para muchos puestos de trabajo, incluso si te dedicas a la contabilidad, por ejemplo. Y párate a pensar por un momento, cuando intercambias correos electrónicos con los clientes o con los proveedores, si el trato es de cierta importancia, es probable que tu superior también esté en copia en el correo. Si por los correos que vas cruzando, tu superior ve que lo que explicas no está claro, o simplemente que las otras personas no te entienden bien y no te envían lo que solicitas, que acabas cruzando decenas de correos para cualquier cosa, o que incluso tiene que intervenir ella o él, ¿crees que cuando llegue el momento de promocionarte estarás en su lista de elegidos? Es poco probable. Estos son solo un par de ejemplos sencillos, pero muy comunes. Hay muchas carreras que se frustran por no saber cómo escribir de manera adecuada para lograr tus objetivos. A fin de cuentas, todos aprendemos a escribir de pequeños y llevamos haciéndolo muchos años. Así que, no es tan fácil ser consciente de que podemos hacerlo mucho mejor. Solemos pensar que son los demás los que no nos entienden, pero ¡jojo!, si eso te pasa a menudo, a lo mejor es que hay algo por mejorar. Así que llegado este punto, te propongo que pienses, ¿tienes la sensación de que a menudo los demás no entienden lo que dices en tus escritos? ¿Te contestan a los correos con cosas que no tienen que ver con lo que preguntabas o dejan partes por responder? Pues vamos a ver un montón de consejos prácticos para que eso cambie a mejor.

Tres métodos para escribir con eficacia

¿Cuántas horas puedes pasar cada día en tu trabajo escribiendo? Tendrás reuniones, llamadas de teléfonos y otras cosas, pero antes de una reunión prepararás lo que vas a decir o presentar, durante la misma, tomarás notas, y al finalizar es probable que tú o alguien más envíe un informe de lo hablado o tengas que preparar algún documento acordado durante la reunión. Y después de hablar por teléfono, puede que tengas que redactar un email para hacer un pedido o comunicar a alguien de tu equipo lo que has negociado. Al final, son horas y horas escribiendo textos de diversa índole. Formales, informales, para ti mismo, para tu jefa o tu equipo, para vender, para convencer, para disculparte, para solicitar algo y así un largo etcétera. Cada texto es distinto, pero para que sean eficaces deben cumplir tres reglas básicas: deben ser breves, claros y estar escritos correctamente. A menudo creemos que al explicar más las cosas y con más detalle se entienden mejor, y lo cierto es que cuanto más largo sea lo que la otra persona tiene que leer, más fácil es que no entienda correctamente lo

que queremos transmitir. También es más probable que retenga detalles poco importantes y que pueda olvidar lo que queríamos transmitir realmente e incluso que no lea por completo el texto, sino que lo vea por encima. Por supuesto, lo que entendemos por breve es distinto si se trata de una carta comercial o si se trata de un memorándum, pero, en ambos casos hay partes superfluas de las que podremos prescindir. La claridad, por su parte, es lo que hace que lo que escribimos se entienda con facilidad sin suponerle al lector un esfuerzo continuo para comprenderlo. Por último, el texto debe estar escrito correctamente. De lo contrario, produciremos dos efectos negativos con nuestro texto incorrecto. El primero, es que la otra persona se llevará una mala impresión de ti y de tu empresa. ¿Qué pensarías si recibes un e-mail del director comercial de una empresa con faltas de ortografía, con los puntos y las comas mal colocados en las frases o que emplea palabras inadecuadas? Transmite una imagen poco profesional, sin duda. Y la segunda consecuencia es que no se entenderá bien. Sobre todo si se usan mal las palabras o las frases no tienen el orden adecuado. De nuevo, debido a esto, el texto difícilmente cumplirá su objetivo. Más adelante entraré en profundidad en lo que implica cada una de estas características, pero de momento, recuerda siempre al escribir, breve, claro y correcto.

Textos de alto impacto

Si yo digo: "I have a dream", casi la mayoría de las personas sabrá que hago referencia al famoso discurso de Martin Luther King en Washington. Incluso, los que no tenemos el inglés de lengua materna conocemos la frase y sabemos a qué hace referencia y aquellos que no han oído nunca el discurso entero o que no lo entienden bien, saben que el sueño de Luther King era que un día sea una realidad que todos los hombres han sido creados iguales. Una sola frase concentra un concepto mucho más amplio, pero ¿quién no ha tenido un sueño? Lo mismo sucede con el célebre "Yes, we can" de Obama. Cada país y cada idioma tiene sus propios textos que resuenan años y años en las mentes de todos. No siempre tienen un mensaje social detrás, a veces son eslogan comerciales de marcas o de anuncios. ¿Cuántos seguimos recordando el de Nokia, "Connecting people", o el de Nike, "Just do it"? Parte del éxito de estos textos se debe a que han sido repetidos millones de veces en televisión, en la radio, en internet y por cualquier otro medio, pero es evidente que no es la única razón, ya que nos bombardean con mensajes de todo tipo continuamente y no todos tienen la misma repercusión en nosotros. Para que la diferencia se vea clara, podemos decir que es como con las canciones. Cada año surge la

llamada "canción del verano", es esa canción con letra sencillita y repetitiva, con tono veraniego y que vas a oír, quieras o no quieras, durante todo el verano en todas partes. Esas canciones tienen gran repercusión durante un breve período de tiempo, básicamente, los meses de verano y poco más, normalmente. Sin embargo, los grandes temas musicales, sus letras nos acompañan toda la vida. Los asociamos a momentos importantes de nuestra vida tanto felices como tristes o a personas que queremos. Entonces, ¿qué hace que un texto sea de alto impacto o no lo sea? Pues no será lo mismo escribir un discurso inolvidable, que se escribe para luego comunicarse oralmente y dura unos cuantos minutos, que para el breve eslogan de una marca. Pero voy a centrarme en el caso de un discurso. Supongo que conoces las charlas TED, o TED Talks, si no, te las recomiendo. Puedes encontrarlas de temáticas de lo más variadas, duran unos pocos minutos y siempre hacen pensar. Estas charlas, aunque no tengan la repercusión a largo plazo de los discursos que he comentado, se pueden acercar. Atraen la atención desde el primer momento y la mayor parte de ellas, si no todas, dejan un poco en tu mente y en tu vida. Chris Anderson tiene precisamente una charla TED que en español se titula "El secreto de una gran charla TED", en ella explica que hay cuatro elementos básicos. Lo primero, que la charla se limite a una única idea importante. El segundo, que le des al que te escucha una razón para prestarte atención. El tercero, que la idea del discurso se construya por partes con conceptos que ya están en la mente del que escucha. Y por último, que hagas que valga la pena compartir la idea. Por nuestra parte, la mayoría de los textos que escribimos en el ámbito profesional no necesitan tener esa trascendencia. Cuando mando un correo electrónico a mi compañera de la oficina de Múnich, no quiero que recuerde el texto que escribo durante toda su vida ni que se emocione al leerlo. No pierdas de vista que queremos crear textos eficaces, es decir, que cumplan con su objetivo. Y el objetivo de mi mail es únicamente que me conteste lo antes posible enviándome la información que solicito. Pero saber qué hace que un texto sea de alto impacto nos da muchas pistas para que los nuestros, muchos más prácticos y humildes en su finalidad, sean leídos y se les preste la atención debida. Veamos qué ideas nos comparte Chris Anderson que sí nos son útiles. Céntrate en una idea principal; en vez de incluir diversas ideas distintas en un mismo texto, porque el receptor no sabrá al final qué es lo importante. Atrae la atención del lector de tu texto, de lo contrario no seguirá leyendo o no le dará la importancia que requiere. Usa un lenguaje que entienda. Y la última parte, en nuestro caso, podríamos entenderlo como que hagas que valga

la pena que el lector realice lo que solicitas, es decir, el objetivo de tu texto. ¿Qué te parece? ¿Podemos aprender de los mejores para ser mejores en nuestro día a día?_

Valorar al otro por escrito

Alguna vez te has encontrado en una situación en la que te hablaban con un lenguaje tan técnico que no entendías nada? Quizás con un médico, de esos que no son capaces de adaptar su lenguaje para que el paciente lo entienda, y hablan como si estuviesen en un congreso especializado. O puede que te haya pasado hablando con una abogada. Es evidente que cada profesión tiene su terminología, sus palabras específicas que las personas sin conocimientos en ese tema, no entienden. Yo no entiendo al mecánico cuando me explica lo que le pasa al auto si no adapta su lenguaje a mis bajos conocimientos de mecánica, igual que él o ella, no me va a entender si le hablo, por ejemplo, crecimiento personal. A veces, sin darnos cuenta, eso nos sucede con los textos que escribimos. No nos paramos a pensar a quién nos dirigimos y los conocimientos del tema que puede tener, y así es imposible comunicarse. Si eres la asesora legal de la empresa, cuando escribas a compañeros que no han estudiado derecho, y no tienen porqué conocer las leyes, los procedimientos, ni el vocabulario que usas, tendrás que adaptarlo a ellos o, al menos dar la oportunidad a las otras personas de preguntarte, consultarte o aclarar las dudas. Pero ten en cuenta que hay gente que, por su carácter, por timidez, baja autoestima o, al contrario, por orgullo, pueden no preguntar, aunque no lo entiendan. Y eso dará pie a errores o malentendidos. No puedes dirigirte de la misma manera a un experto en el tema, que a una persona que no lo conoce. Recuerda que con tu texto tienes un objetivo concreto, y ese objetivo difícilmente se alcanzará con éxito si no te entienden. También puede suceder que tengas que hacer el trabajo doble, cuando tengas que repetir tu documento escrito de una manera más sencilla y entendible para los demás. O aún peor, piensa que le has enviado un correo con unas directrices legales importantes por parte de la empresa, a todos los responsables de departamento, y de ellos, ocho no tienen una base de conocimiento legal y les surgen mil dudas. Seguro que empezarán a llamarte uno a uno o a enviarte correos electrónicos con las dudas. ¿No habría sido más sencillo pensar desde el principio a quién te dirigías y adaptar tu texto a sus conocimientos? Por otro lado, el perfil de la persona que va a leer tus textos no se limita a los conocimientos de un tema concreto, influye el nivel jerárquico de la otra persona, la confianza que tengáis y el tipo de relación. Un texto dirigido al director general de un cliente importante, al que quizás aún ni conoces, tendrá que ser mucho más formal que

si te diriges a una persona de tu equipo con la que estás trabajando a diario. En publicidad, por ejemplo, es habitual que antes de lanzar una marca, un nuevo producto o un anuncio se pruebe con un pequeño grupo del público objetivo al que se dirige. A menudo, por ejemplo, con los cambios de marca o nombres de productos, se presentan a estos grupos de personas, varias opciones para ver cómo lo interpretan. Son una pequeña representación de lo que luego serán sus clientes, así pueden ver si, efectivamente, la gente asocia el nombre con el tipo de producto que es, si lo entienden, lo saben pronunciar o no, si le ven connotaciones negativas o positivas al nombre, a la publicidad o a lo que sea. Obviamente, esto solo se hace antes de tomar decisiones de gran envergadura, con un gran riesgo para la empresa a nivel de inversión y de imagen, pero nos indica que, para que la comunicación sea fructífera, es necesario ponerse en los zapatos del otro y de cómo lo va a entender. Así que, antes de preparar un escrito, sea una carta, un acta de reunión o una presentación, piensa quién o quiénes serán los receptores, sus conocimientos previos del tema, el interés que tendrá en el documento que vas a escribir, tu propio interés en que lo entiendan bien y actúen de determinada manera, y el tipo de relación que tienes con los receptores.

Lo que espera el destinatario

Me he centrado bastante, hasta ahora, en cuál es tu objetivo con un texto determinado, pero es muy importante que tengas en cuenta cuando escribes cuál es el objetivo del que va a ser tu lector, porque esto puede cambiar mucho la manera en la que debes afrontar tu escrito. Imagina que vas a escribir una carta o un email comercial, es tu primer contacto con la persona que toma las decisiones en la empresa que quieres que se convierta en tu cliente, pero son ellos los que os contactaron antes, porque necesitan un proveedor. Además, antes de escribir, tú te has informado y sabes que tu empresa es especialista en el servicio que necesitan y puedes demostrar tu experiencia. También sabes que suelen contratar empresas de un cierto tamaño, como la tuya, y que han recibido buenas referencias de vuestros servicios, tienes mucho a tu favor a la hora de escribir esa carta comercial, pero ahora imagina otra situación, vas a escribir una carta o un email comercial a otra empresa que quieres que contrate los servicios de tu compañía, sin embargo, ellos ya tienen un proveedor con el que llevan trabajando muchos años, así que es posible que quieran ver otras opciones, pero no sabes si quieren cambiar o no. Además, suelen trabajar con empresas mucho más grandes que la tuya. Vista esta segunda situación, ¿qué opinas? ¿Crees que las personas que van a recibir tus

cartas en cada una de las empresas, las recibirán de la misma manera, con el mismo interés? Y en consecuencia, ¿escribirás de igual manera ambas cartas comerciales? La respuesta es evidente. Si puedes hacerte a la idea de qué espera de tu escrito, o incluso, si lo espera o no lo espera, podrás adaptar la forma de escribirlo de manera más adecuada.

Técnicas para cuando quieres informar

En la mayoría de las profesiones y labores escribes una gran variedad de textos distintos, pero hay un tipo de escrito muy habitual y que es común a casi cualquier profesión, aquel cuyo objetivo es simplemente informar a la otra u otras personas sobre algo. No buscas convencerles, ni les solicitas que hagan algo, simplemente les proporcionas información. Por ejemplo, sobre lo que ha pasado en una reunión que has mantenido, sobre un trabajo que has llevado a cabo y las conclusiones a las que has llegado o los resultados económicos o de ventas. Seguro que no hace mucho que has tenido que escribir un texto de este tipo. ¿Y qué es lo más importante en este tipo de escritos? Que el receptor entienda bien todo lo que dice el texto y que lea el texto completo, porque se supone que todo lo que has escrito es relevante. ¿Y cómo conseguimos ambas cosas? Pues vamos por partes. Primero, es fundamental que el texto esté ordenado y no salte de un tema a otro sin sentido. En segundo lugar, dentro de ese orden, las ideas deben estar jerarquizadas, es decir, primero lo más importante y después, las ideas más secundarias, las que complementan a las más importantes. En tercer lugar, lo que se dice debe estar explicado de forma clara y concisa, de lo contrario el lector puede no entenderlo. Ligado a esto, evita un vocabulario ambiguo, que pueda entenderse de varias maneras. Y por último, lo habitual es que este tipo de textos sean objetivos, es decir, se limiten a explicar unos hechos sin que el que escribe exprese su opinión. Esto no siempre es así, hay excepciones. por ejemplo, en un informe de reunión puedes limitarte a explicar lo que ha sucedido, y las decisiones que se han tomado, pero también, puedes incluir opiniones que sean valiosas para el lector. Supongamos que has tenido una reunión con un proveedor que es clave para tu empresa y en dicha reunión te explica que está teniendo muchos problemas de suministro y, en confianza, te llega a decir que a otro cliente no han podido servirle a tiempo su pedido. En tu informe de reunión puedes limitarte a narrar estos hechos, pero dado que eres el contacto con el proveedor y el que ha podido medir mejor el riesgo del asunto, sería lógico que añadieses tu opinión personal. Por ejemplo, si consideras que hay un riesgo en esta información o, por el contrario, dada la relación de confianza con este proveedor, confías en

que esto no te va a suceder. Si mantienes este tono, seguirá siendo un texto informativo, pero si lo cambias y lo que quieres es convencer al lector de que hay que cambiar de proveedor, ya sería un texto de otro tipo, que veremos más adelante.

Pasos para cuando quieres convencer

Si trabajas en las áreas de publicidad, marketing, ventas o comercial, sabes a qué me refiero cuando hablo de los textos persuasivos. Son aquellos que tienen por objetivo convencer al lector de algo y así, influir en su opinión sobre ese tema o conseguir que realice una acción. Por ejemplo, será un texto de este tipo, si escribes un e-mail o una carta a un cliente potencial para ofrecerle los servicios de tu empresa. Si mandas una comunicación a los compañeros, para que elijan como representante a una persona concreta o que protesten por una decisión de la compañía y, por supuesto, si escribes los textos de la web de tu empresa, seguramente, estás intentando convencer al lector de algo. Este tipo de escritos tienen una estructura que se compone, esencialmente, de tres partes. En primer lugar, la idea principal que quieres transmitir. Por ejemplo, que la decisión de la empresa perjudica los trabajadores, o que los servicios que vendes son los más adecuados para el cliente. En segundo lugar, los argumentos que refuerzan esa idea principal, es decir, ¿por qué esos servicios son los más adecuados para el cliente? ¿Qué necesidades cubren? ¿Qué le diferencia de la competencia? Y, por último, la conclusión, es decir, qué acción solicitas por parte del lector. Para convencer al lector los argumentos que ofrezcan en tu texto van a ser fundamentales, así como la forma de transmitirlos. En general, la forma de ser más persuasiva o persuasivo es mostrándole los beneficios que va a obtener con esa decisión o acción. Seamos realistas, las personas solemos ser egoístas por naturaleza, así que si consigues convencer a la otra persona de que esa decisión le será útil o beneficiosa por alguna razón, será mucho más fácil de persuadir. Eso sí, dependiendo de la situación, de lo que quieres convencer, los argumentos serán racionales, o sea, hechos o emocionales apelando a sentimientos o valores. Convince de que tus productos o servicios le van a ahorrar tiempo o dinero, de que esa acción o decisión le hará la vida más fácil, cómoda, ganará más dinero o le será útil por algún motivo, y cuanto más sólido sean o parezcan esos argumentos, mejor. Si hay un estudio científico que avale lo que dices o en una encuesta la opinión general lo apoya, todo lo que pueda reforzar de una manera más o menos independiente y objetiva tu argumento, será de ayuda. Pero eso sí, olvídate de incluir todo un texto larguísimo como argumento, porque el lector perderá interés. ¿Te suena haber leído algo

cómo?: "Según un estudio realizado por la universidad de, equis", cualquier ciudad, y a continuación, cualquier argumento. Pues allí, el estudio de una universidad da credibilidad y fuerza al argumento que va a continuación, pero no se incluye toda la investigación. Esa es una de las claves para convencer argumentos que sean convincentes. Otra de las claves es que los textos usen un tono atractivo. Si es publicitario, será mucho más evidente, si es de otro tipo, puede ser más sutil. Y si no lo ves del todo claro, piensa en tu vida personal. Cuando quieres convencer a tus amigos, pareja o tus padres de algo, ¿qué tono usas? Pues, a eso me refiero.

Técnicas para usar cuando quieres solicitar

Muchos de los escritos profesionales que hacemos son para solicitar algo, especialmente, los correos electrónicos o las cartas en las empresas que sigan utilizando el formato más tradicional. Mandamos correos para pedir a un compañero información, para solicitar presupuesto a un proveedor o para que te manden algún tipo de documento, entre otras muchas opciones. Y no sé a ti, pero a mí me resulta especialmente frustrante cuando mando el típico email con unas cuantas preguntas y la otra persona me contesta al correo, pero no responde a las preguntas que he hecho, o me manda parte de la información que he solicitado, y otra parte no, e incluso contesta algo que no tiene nada que ver con lo que he dicho. Seguramente, esto te ha pasado bastantes veces y claro, si siempre te pasa con la misma persona, puedes pensar que el problema, por decirlo de alguna manera, es suyo, es decir, es él o ella el que no es capaz de entender lo que escribes. Pero si eso te pasa con distintas personas, pues es posible que haya que cambiar la forma de escribir esos textos, y seamos sinceros, aunque el fallo sea de la otra persona, si eres tú el que necesita la información o los documentos y no logras que te envíen lo que solicitas, el único perjudicado eres tú. Así que, vamos a ver cómo hacer estos escritos para que el resultado sea óptimo. Lo primero, simplifica el texto. Evita dar muchos detalles y explicaciones para que la otra persona no se pierda en el texto; sin ser maleducado, pero ve todo lo directo o directa que puedas a lo que necesitas. Es más, si necesitas dar contexto o alguna explicación, en vez de ponerlo al principio de tu correo o de tu texto, ponlo después. En segundo lugar, si solicitas varias cosas, en vez de ponerlas seguidas en un único párrafo, crea una lista o enumeración con guiones, o numerando cada ítem. Por último, trata de poner una fecha límite concreta para enviarte lo que solicitas, incluso si no la tienes, así evitarás que se alargue demasiado en el tiempo, o que al no haber fecha, deje su respuesta para más adelante y lo olvide. Siguiendo estas indicaciones, podríamos

escribir a un compañero de otro departamento de nuestra empresa, de la siguiente manera. "Buenos días, María: Te escribo porque me ha solicitado un cliente información de la que yo no dispongo sobre nuestro nuevo modelo de aspiradora. Lo que necesito saber es: Potencia del producto; Tipo de batería; Autonomía; Modos de limpieza; Accesorios que incluye; Período de garantía. Se trata de un cliente de especial relevancia para la compañía porque tiene una cadena de 40 puntos de venta en el país y suele hacer compras por valores y volúmenes muy altos. Además, lleva trabajando con nosotros más de 10 años. Te agradecería que me enviases la información antes del próximo miércoles para poder remitírsela al cliente. Gracias y un saludo, Elena. Como ves, este es un email muy sencillo, pero la clave es lo que he mencionado anteriormente, ir directo a lo que se necesita, ponerlo en una lista, que hace más sencillo leerlo de un vistazo que si fuese un único párrafo, y también que al contestarte no olvide ningún apartado. Incluso es habitual contestar sobre tu propio correo a la derecha de cada ítem con un color distinto de letra. Y es al final cuando explicas brevemente por qué es importante que conteste a lo que solicitas. Así, si por prisa solo lee el principio, habrá visto lo que pides. Por último, pones una fecha de envío, lo cual le da cierta urgencia a tu solicitud, incluso si no la tiene realmente. No se trata de presionar en exceso, o que los demás tengan que dejar siempre todo para contestarte, porque si abusas a menudo con plazos muy breves, la urgencia perderá efectividad. Pero poner una fecha con un tiempo razonable hace que la otra persona no lo deje aparcado pensando que ya contestará cuando pueda. ¿Qué te parece? ¿Crees que así tendrás más éxito cuando solicites algo por escrito?"

Procedimiento para ir directo al grano

Muchas personas creen que si explican las cosas con gran cantidad de detalles, el que lo lea, lo entenderá mejor. Otros creen que incluyendo largas explicaciones, serán más convincentes. La verdad es que, como ya hemos visto, el tiempo se ha vuelto uno de los bienes más limitados hoy en día, y no tenemos el suficiente como para dedicar horas a leer páginas y páginas de un escrito. Los que trabajamos en la oficina, recibimos decenas o cientos de emails, documentos, informes y un sinfín de escritos. Por todo ello, además de cómo ha ido cambiando en los últimos tiempos nuestra forma de leer, todos agradecemos que no nos hagan perder el tiempo, o lo que nosotros consideramos que es perder el tiempo. Si me puedes decir algo en cinco líneas, ¿por qué emplear diez? Si me puedes mandar un resumen con los principales puntos y añadirme la totalidad del texto por si quiero consultarlo o

contrastarlo, ¿por qué me haces leer todo para lograr entender lo fundamental? Cuando un texto es demasiado largo es muy probable que el resultado sea el contrario al que buscas. Ten en cuenta que no estamos hablando de una novela que lees para disfrutar, estamos hablando de trabajo; muchas cosas que hacer en el menor tiempo posible. Así que si recibes un documento de 40 páginas en medio de tu jornada laboral, es probable que tengas otras cosas por resolver y que dejes el largo escrito para más adelante. Y puede que luego lo olvides o vayan llegándote otros temas urgentes que releguen el súper documento de 40 páginas una y otra vez. También puede ser que le eches un vistazo rápido, leyendo los títulos o subtítulos, o aquello que te llame la atención, y que al final no leas partes importantes. Pero lo mismo pasa con un correo. Si te llega un correo larguísimo que te obliga a concentrarte en ello e invertir bastante tiempo, es probable que lo dejes para otro momento y que luego lo olvides, especialmente si te llega cuando tienes muchas cosas por resolver o en horarios inconvenientes, como poco antes de ir a comer o de salir del trabajo. Si te queda poco tiempo para terminar tu jornada, leerás un email de pocas líneas e intentarás resolver el tema. Si sabes que eso te va a hacer retrasar tu hora de salida, igual lo dejas para el día siguiente. Bueno, creo que ha quedado claro por qué es mucho mejor ser breve al escribir. Y dentro de esa brevedad, si vas directo al tema, evitarás que el lector le preste atención a detalles secundarios en vez de aquello que para ti es más importante. Así que lo mejor es, primero, pensar lo que quieres decir, transmitir, comunicar o solicitar de manera concreta y breve. Entonces, trata de que ese mensaje, ese titular aparezca de manera directa en el principio de tu documento, para que sea lo primero que atraiga la atención del lector. Según el tipo de documento que sea, puedes también destacarlo de alguna manera, por ejemplo, poniendo la letra de ese mensaje principal en negrita o colocándolo en el titular o asunto. Eso ayudará, pero no lo olvides, el texto debe ser breve; así que no te alargues innecesariamente en los detalles; ve directo o directa al tema.

Método para escribir en 280 caracteres

Dicen que la red social Twitter saca lo mejor y lo peor de las personas. Yo me voy a quedar con lo mejor o, al menos, con lo que ahora nos puede ser útil. Cuando apareció Twitter y solo se podían escribir 140 caracteres en cada tuit, parecía una locura. ¿Qué se puede escribir en tan poco espacio? Ten en cuenta, además, que en 140 caracteres en español se puede expresar

mucho menos que en otros idiomas, como el inglés o ya ni te cuento el japonés, que en 140 caracteres pueden incluir muchísimo más. Los hispano hablantes, que también tenemos que escribir en inglés habitualmente o que hacemos traducciones, sabemos cómo se reducen los textos al pasar de español a inglés. Mucha gente empezó a escribir como se escribían los SMS, los mensajes de texto que se enviaban con el móvil y luego en WhatsApp, sin vocales, con abreviaturas, etc. Pero a muchos otros, el breve espacio que daba Twitter les ha obligado a hacer un mayor esfuerzo para pensar muy bien lo que quieren decir y buscar las palabras más breve posibles. Desde hace unos años disponemos del doble, 280 caracteres, y, por supuesto, se pueden escribir hilos o varios tuits seguidos, pero esta red social sigue haciendo que condensemos nuestros textos, que vayamos a la principal prescindiendo de lo superfluo, que pensemos sinónimos que expresan lo que queremos decir de manera más exacta para no tener que incluir largas explicaciones que en Twitter no tendrían sentido. Así que dejando a un lado las abreviaturas inventadas y, por supuesto, las faltas de ortografía como eliminar la letra H en el inicio de palabra, si somos capaces de llevar esa capacidad de ir a lo esencial a la hora de comunicar como lo hacemos cuando escribimos en Twitter, nuestros textos profesionales saldrán beneficiados.

Piensa y luego escribe

Imagina que escribes un documento, por ejemplo, explicando el proceso de incorporación de una nueva persona a la compañía, lo que en inglés se llama onboarding, esto incluye la información general de la empresa que se debe proporcionar al recién llegado, qué personas son responsables de cada etapa de su llegada, de qué se encarga recursos humanos, su superior directo y otras personas implicadas y a qué herramientas debe tener acceso y la forma de usarlas, etc. Es un documento muy importante que implica a los nuevos integrantes de la empresa y también a los que ya están en ella. ¿Qué pretendes con ese documento? Lo primero es que todos los que van a estar implicados en el proceso de bienvenida a nuevos empleados lo lean y, por supuesto, que lo entiendan todo correctamente y lo apliquen como lo indicas en el documento. Para que esto suceda, será básico que tu documento esté escrito con claridad y sencillez. Incluye indicaciones claras que no den pie a distintas interpretaciones. Por ejemplo, estaría bien que el recién llegado tuviese un primer contacto con el responsable de recursos humanos. ¿Qué quiere decir? que estaría bien o que sería conveniente. Que es mejor si pasa, pero también que no tiene por qué pasar. Así que la persona de recursos humanos puede no

hacerlo y eso afecta a todo el resto del proceso. Así que usa directrices claras, quién debe recibir primero al trabajador que se incorpora y qué información y documentos debe transmitirle esa persona, quién debe ocuparse en segundo lugar y qué debe comunicarle y así. Pero escribir un texto claro y sencillo es fácil cuando se tiene bastante práctica, así que lo más conveniente es no ponerse a escribir directamente. Lo primero es pensar lo que se quiere comunicar, después, organizar las ideas. Normalmente, debe ir lo más importante al principio, pero en un documento como el de mi ejemplo también será importante que haya un orden cronológico. Por ejemplo, lo que hay que preparar y hacer antes de que se incorpore el nuevo trabajador, como que tenga el ordenador listo, su escritorio, su material de oficina, su cuenta de correo. Luego, lo que se debe hacer el día que se incorpora, y posteriormente, el seguimiento de los siguientes días. Cuando has pensado lo que vas a escribir y tienes claro el orden o estructura, es el momento de empezar. Repasando lo que has escrito, podrás ir arreglando lo que no haya resultado tan claro como querrías y en un documento tan importante como este, sería bueno que, al finalizar, lo revisase alguien ajeno al tema, que lo lea con el objetivo de comprobar que se entiende bien. Si te pones a escribir directamente, la tendencia es escribir tal y como se habla y, por tanto, el texto será mucho más complejo y desorganizado y menos fácil de entender, así que evítalo.

Elementos útiles cuando escribes

Una pregunta sencilla: Cuando pones en orden las tareas pendientes, ¿haces una lista o lo escribes todo seguido separado con comas? Yo hago listas; listas en las que me resulta más fácil organizar por prioridades los componentes, en las que de un vistazo veo lo que he hecho y lo que me falta y en las que voy tachando lo que ya he acabado. Las palabras que eliges cuando escribes son importantes para que tu texto cumpla con su objetivo, pero hay elementos que te pueden ayudar a que tu texto sea más claro y fácil de leer, especialmente cuando se trate de un documento largo. Y, si tiene varias páginas, incluye al principio un índice y un resumen. Separa los temas o las ideas por párrafos. Si vas a desarrollar varias ideas y cada una precisa de un párrafo o más, pon títulos y subtítulos a los apartados para ir dirigiendo la lectura. Cuando sea necesario, usa enumeraciones, listas numeradas de ítems, especialmente si estás explicando procesos, lo que hay que hacer en primer lugar, en segundo lugar, etc. Cada paso en una línea y con el número delante. También, puedes usar guiones para señalar cada línea. Puedes usar las mayúsculas para destacar los títulos o también la letra en negrita, pero

no abuses o no estarás destacando nada sobre el resto. Cuando haya muchos datos, intenta sustituirlos por un gráfico. Todo lo que se pueda hacer visual hace más amena la lectura, incluso dependiendo del documento que hagas y el tiempo y recursos que tengas, si son muchos datos, plantéate resumirlos en una infografía. Como ves, hay recursos que pueden hacer que un documento sea más sencillo y ayudan a que sea leído.

Corregir es de sabios

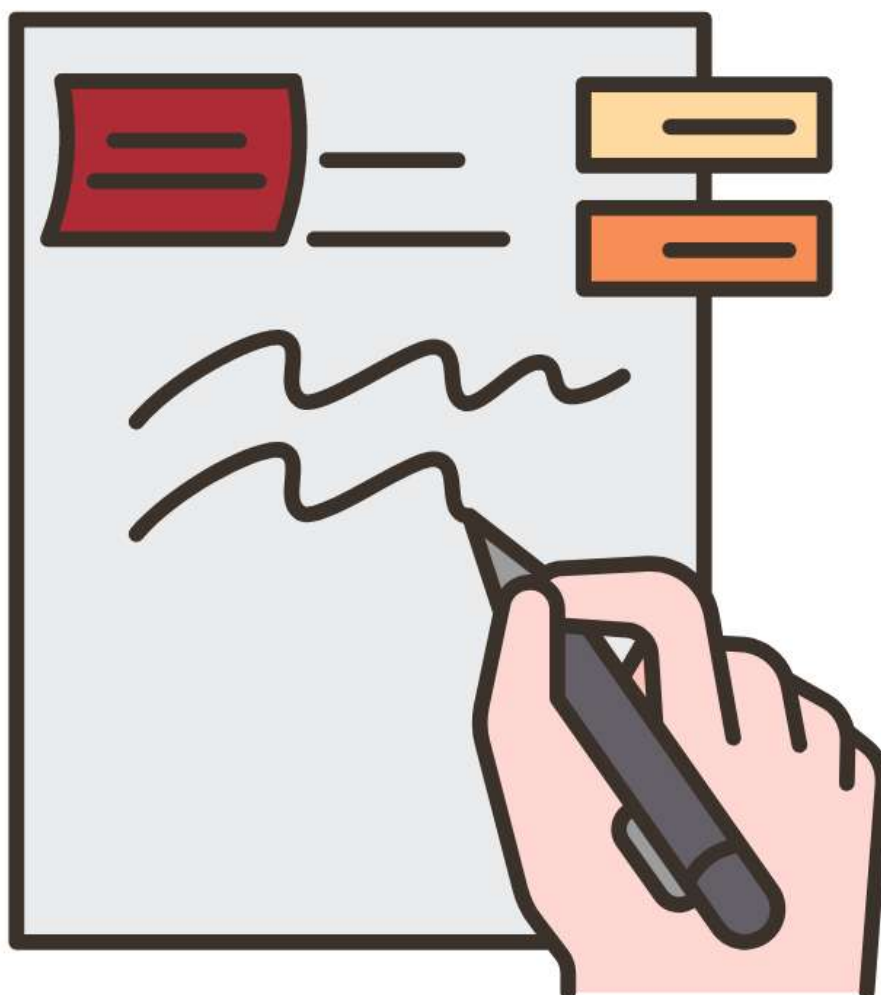
¿Eres de esas personas que se enfadan cuando cometen un error o cuando se lo dicen los demás? Bueno, todos tenemos nuestro orgullo y, sobre todo, si hemos hecho algo que nos ha costado tiempo y esfuerzo y estamos convencidos del buen trabajo realizado, fastidia que venga alguien y le encuentre errores, pero recuerda que rectificar es de sabios o en el caso que nos ocupa, corregir es de sabios. No estoy hablando de ese compañero tóxico que siempre encuentra fallos en el trabajo de los demás, porque es su manera de sobresalir por encima del resto. Hablo de los errores que puedes encontrar tú mismo o tú misma al revisar tu trabajo o que puede encontrar esa tercera persona a la que has pedido que lo relea. ¿Te molesta? Seguro, pero mejor que lo vea ese compañero amable y lo cambies a tiempo y que no envíes algo incorrecto a tu superior o a un cliente clave, ¿no crees? Así que guarda tu orgullo para otra ocasión, que no suele ser buen consejero y un poco de humildad siempre viene bien. Lo importante es que el resultado final sea óptimo para que tu texto sea eficaz. Y un último consejo. Hoy en día, casi siempre escribimos con procesadores de texto, al menos la versión final de nuestros documentos. Los procesadores de texto tienen la opción de revisar, automáticamente, la ortografía y la gramática. Por supuesto, estos revisores no son perfectos, pero tienen sugerencias que son bastante útiles, sobre todo si tenemos problemas con la ortografía. Si teniendo tan fácil esta opción, no se utiliza y se envía un texto plagado de faltas de ortografía, será una muy mala impresión. Primero, por no escribir correctamente, y además, por mostrar muy poco interés para evitarlo con el revisor ortográfico del procesador de textos. Así que, aprovecha los avances de la tecnología para mejorar tus escritos; te costará muy poco y el resultado puede mejorar bastante.

Consejos claves para escribir

Hemos visto que, aunque a todos nos han enseñado a escribir de pequeños y llevamos haciéndolo muchísimos años, a veces no conseguimos el resultado que deseamos con nuestros

textos. Todos nos hemos desesperado alguna vez cuando escribimos un email y nos contestan con algo que no tiene nada que ver con lo que preguntamos y acabamos intercambiando correos que nos hacen perder el tiempo por tonterías. Tonterías que podemos evitar si antes de escribir pensamos y planificamos cuál es el mensaje principal que vamos a comunicar, cómo lo vamos a transmitir, cuáles son los mensajes secundarios y en qué orden vamos a redactar todo. Debemos escribir textos eficaces que cumplan el objetivo u objetivos para los que los hemos redactado. A veces son informativos, otra vez tratamos de convencer de algo con ellos y en otras ocasiones solicitamos información o algún tipo de acción por parte de nuestro interlocutor y eso influirá en la forma de escribir. Lo que sí debe ser común a todos nuestros textos es que tienen que ser breves, claros y correctos. También debemos pararnos a pensar a quién dirigimos el texto para adaptarlo al lector cuando lo escribamos y a su contexto. Hemos ido viendo que hay diversas disciplinas de las que podemos tomar prestadas ideas para hacer más eficaces nuestros textos como la estructura de pirámide invertida del periodismo, o intentar escribir en titulares para hacer que nuestras frases sean más cortas y efectivas. El mundo del máquetin online nos enseña que podemos hablar con pocos caracteres, como en Twitter, y aunque no requiere más esfuerzo somos capaces de quedarnos solo con lo importante. Y cuando queremos que nuestro lector haga algo, por ejemplo, al solicitarle información en un correo electrónico, nos acordaremos de incluir al final del texto un call to action, una llamada a la acción, porque aunque lo importante ya lo habremos puesto al principio, es efectivo recordarlo al final. Y antes de dar por finalizado un texto, vamos a repasarlo, intentando leerlo con los ojos de la persona que va a recibirlo, que puede que sepa mucho sobre el asunto que le escribimos, pero puede también que sea la primera vez que lo lee. Revisaremos que no haya faltas de ortografía ni gramaticales, que transmiten una muy mala impresión, y, si es necesario, utilizaremos el corrector automático del procesador de textos que estamos usando, ¿por qué no? Y, por supuesto, nos aseguraremos de haber puesto claramente al principio nuestro mensaje principal y que el resto de información tenga el orden y la coherencia adecuados, usando guiones o numeraciones cuando haga falta, títulos, subtítulos o letras en negrita para destacar las ideas importantes. Porque escribir de manera adecuada puede tener fantásticas consecuencias para tu trabajo y carrera profesional, y todos estos consejos, que en un primer momento puede parecer que te van a robar mucho tiempo en tu trabajo en cuanto los tengas automatizados y formen parte de tu manera de escribir, te harán

ser mucho más eficiente. Ahorrarás tiempo en malentendidos en correos que no obtienen contestación o respuestas que no son lo que necesitas y no tendrás que repetir documentos que son incorrectos, o no son claros. Y ahora sí, espero que hayas disfrutado el curso tanto como yo y que pongas en práctica todo lo que hemos visto para ver los resultados en muy poco tiempo.



ACTIVIDAD 1 A

Comenta brevemente como harías para solicitar a un colaborador de tu equipo que asuma adicionalmente una de tus labores mientras estas ausente por vacaciones (señala el momento, situación, espacio físico, hora y relato elegido).

ACTIVIDAD 2 A

Escribe una carta breve y efectiva dirigida a tu equipo para comunicar la renuncia de la jefatura del área, que desde ahora asumirás tu.

EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- ¿Qué estrategia te ayudará a comunicarte mejor con los empleados más experimentados?

- a) Compite con ellos para demostrarles tu capacidad.
- b) Diles a tus compañeros sénior que aparenten ser más jóvenes.
- c) Evítalos siempre que puedas; nunca les caerás bien.
- d) Aceptar que eres joven o menos experimentado

2.- Al texto en que se muestra al lector los beneficios que va a obtener con la decisión o acción que solicitas en él se le denomina texto ____.

- a) persuasivo
- b) Correcto
- c) informativo
- d) explicativo
- e) descriptivo

3.- El ____ se ha vuelto, hoy en día, uno de los bienes más limitados.

- talento
- espacio
- tiempo
- mensaje

MÓDULO 2: MÉTODO DE RAZONAMIENTO CRÍTICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 2 A**
- ✓ **Actividad 2 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 2**

INTRODUCCIÓN

El pensamiento crítico es la capacidad de razonar deliberadamente y de manera independiente para tomar decisiones fundadas. Este razonamiento se centra en las causas de los problemas y te ayuda a evitar posibles complicaciones derivadas de las medidas que apliques. En este módulo se describe una serie de técnicas para ayudarte a desarrollar tu espíritu crítico. Te revelará cómo definir el problema que estás intentando solucionar y te proporcionará una serie de herramientas. Por otra parte podrás descubrir qué es la inteligencia emocional y por qué es importante gestionar las emociones. Aprenderás a decodificarlas a través del análisis detallado de las emociones clave. También podrás comenzar a trabajar en tu propia emocionalidad, en tu automotivación y tu autocontrol. Además, te compartiremos herramientas para que te puedas relacionar de la mejor manera posible con los demás en tu entorno laboral. Para concluir, focalizaremos en los conceptos de empatía e influencia como fundamentales en la vida laboral.

PROCEDIMIENTO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Distinguir causas y consecuencias

Para pensar críticamente debes saber determinar las causas y las consecuencias de algo. En la resolución de problemas, una de nuestras mayores dificultades es resistirse al deseo de obtener una respuesta rápida, porque creemos que así somos atentos con las partes involucradas. ¿Alguna vez has solucionado un síntoma y en cuanto lo hiciste descubriste que aparecían más? ¿Alguna vez implementaste una solución que acabó provocando más problemas? Cuando apliques el proceso de pensamiento crítico, en primer lugar ten en cuenta las causas. Fíjate en el síntoma problemático, luego descubre cuál es el motivo real de que esté ocurriendo y analiza ese posible síntoma desde varias perspectivas. Cuando tengas una idea, razona: en caso de implementar esta solución, ¿qué nuevos problemas se podrían originar?, ¿cuáles son los nuevos síntomas que se pueden provocar? Analiza todo antes de poner en práctica la propuesta. Veamos un ejemplo. Conozco un caso en el que la organización iba a lanzar una nueva página web para sus clientes. El inconveniente es que se incumplía una y otra vez la fecha acordada para publicar la web. Vamos a analizar las causas y las consecuencias. ¿Cuál era la razón de que la web no se lanzara? El código no estaba

listo, sí, pero ese es un síntoma, un síntoma de un problema. ¿Por qué no estaba listo? Porque aún no se conocían las especificaciones. De acuerdo, pero esto también es un síntoma. ¿Por qué aún no estaban terminadas? Porque no había un acuerdo sobre las funciones y las características de la nueva página web. Pero no te detengas aquí. ¿Por qué ocurre este síntoma? Porque los directivos no habían dejado claro un aspecto que era crítico para saber cómo lanzar la página. Esta era la causa de todos los problemas y de que no se lanzara la web. Ahora veamos cuáles son las consecuencias cuando se toma la decisión estratégica. Los directivos han acordado que la página web sea una red cerrada, entonces, los nuevos clientes tendrán que llamar para registrarse en vez de hacerlo directamente en la página. Pero veamos los efectos de esa decisión y los nuevos problemas que podrían surgir. Ahora los clientes tienen que llamar a un técnico del servicio telefónico de atención al cliente, eso repercutirá en el número de llamadas que reciba el servicio telefónico. La consecuencia es que los empleados se verán abrumados. Y a su vez, muchos clientes experimentarán problemas en el servicio. Cuando llamen, nadie responderá a sus llamadas con la rapidez que desean y el resultado es que podríamos perder algunos clientes actuales. Si al hacer una recomendación analizas primero las causas y después las consecuencias, identificarás el problema real que debes resolver y podrás evitar posibles contrariedades. Cuando tengas que solucionar una dificultad, ve identificando las causas hacia atrás y adelanta las consecuencias. Para aplicar estas nociones a tus procesos de pensamiento crítico piensa en un problema en el que estás trabajando, fíjate en las causas, dedica un tiempo a analizar qué es lo que provoca ese problema, continúa reflexionando hacia atrás hasta que quede claro que estás solucionando un problema y no un síntoma. Una vez que generes una sugerencia, determina las consecuencias. ¿Cuáles son los problemas que podrían surgir si implementas esa recomendación? Piensa en un problema sobre el que hayas propuesto una recomendación que no fue bien: ¿qué es lo que habías pasado por alto?, ¿la causa o las consecuencias? Dedicar un tiempo a analizar estos aspectos y a pensar críticamente. La probabilidad de que des con una recomendación que solucione el problema real es mayor. Además, tendrás presentes las posibles consecuencias.

Descomponer un problema en pequeñas dificultades

Uno de los primeros pasos de cualquier proceso de análisis crítico es dividir un problema en partes más pequeñas que puedas resolver. El tiempo que hayas dedicado a analizar los

componentes del problema te aportará beneficios cuando busques posibles soluciones, ya que identificarás con mayor facilidad qué medidas aplicar para resolver el conjunto. Vamos a verlo. Imaginemos que tenemos el problema de que nuestras ganancias van decayendo. Es una contrariedad grave y no podemos resolverla en sí misma. Tendremos que fijarnos en sus componentes. Nuestras ganancias pueden haber decrecido por dos posibilidades: los ingresos son bajos o los costos que tenemos son elevados o existe una combinación de ambas. Pero estas siguen siendo dificultades muy amplias, así que vamos a desglosarlas. Veamos qué puede causar la caída de los ingresos. Puede ocurrir que el volumen sea bajo o bien los precios sean bajos. En cuanto al volumen, sigue siendo un gran problema. Puede ser que nuestros clientes estén comprando menos o que estemos vendiendo menos a los clientes potenciales. En relación con el costo, puede que haya aumentado porque los precios son más elevados o porque estamos comprando más cosas. Si han subido los precios de lo que estamos comprando, quizás han subido los precios base o nuestro descuento sea menor. Si dedico tiempo a analizar estos problemas y los voy desglosando en dificultades más pequeñas, serán más fáciles de resolver. Y es que cada viaje, por largo que sea, comienza con el primer paso. Esto se aplica también a la resolución de problemas. Dedicar un tiempo a desglosar el problema en partes que te permitan dar pasos más pequeños y resolver el conjunto. Te recomiendo pensar en algo con lo que estés lidiando ahora mismo. Ve a por una pizarra y pregúntate: ¿cómo está compuesto?, ¿cuáles son los factores que provocan este problema? Cuando los tengas definidos, continúa dividiéndolos en unidades más pequeñas hasta que sepas cómo podrías resolver ese componente. Cuando empieces a ver cómo aparecen soluciones, habrás pasado de la etapa de identificación del problema a la etapa de resolución y el tiempo invertido en dimensionarlo te ayudará a resolverlo más rápida y eficazmente.

Definir el planteamiento de un problema

Uno de mis recursos favoritos de la resolución de problemas es el planteamiento del problema. Cuando te enfrentas a una dificultad, nunca deberías apresurarte y pensar que vas a dar con una solución que satisfará las necesidades del solicitante. Recuerda: la distancia más corta entre dos puntos exige que sepas dónde empiezas y a dónde te diriges. Si no conoces tu destino, vas a perderte y te llevará más tiempo llegar allí. Es decir, en la resolución de problemas y en el pensamiento crítico tienes que conocer tu camino. ¿Qué significa el éxito en tu caso? El planteamiento del problema define el punto final; sin él, vas a perder mucho tiempo,

porque tus sugerencias no tendrán sentido y necesitarás más revisiones. Nadie sabrá qué tratas de resolver. Si conformas un buen planteamiento, este será tu acta en la que basarás tu razonamiento crítico. En él describes las metas, defines los límites del espacio de la resolución del problema, explicas los criterios del éxito y determinas las restricciones a las que te vas a enfrentar. Además, deberías articular las suposiciones, quiénes son las partes involucradas y cualquier plazo que tengas que aplicar. Una organización con la que trabajé no dedicó tiempo suficiente a enunciar este planteamiento y acabó teniendo problemas en un proyecto tecnológico importante, porque el equipo estaba intentando resolver todos los problemas. No tenían clara cuál era la meta ni las medidas, quiénes debían ser las partes involucradas y cuáles eran los límites del espacio. Tuvieron que escribir mucho código y hacer varias revisiones, y trataron de lanzar el producto varias veces. No sabían resolver el problema porque no habían definido bien cuál era. Fíjate en el problema que estás intentando resolver, ¿está bien planteado?, ¿conoces las metas, los límites, las restricciones, las suposiciones y las partes involucradas? El tiempo que inviertas pensando así te ayudará a resolver mejor los problemas a los que te enfrentes.

Como buscar causas de un problema

Por último, al definir el problema deberías pensar en la causalidad. Ya hemos visto cómo pensar en las causas y las consecuencias cuando tratas de plantear el problema por primera vez. Averigua si algunos elementos del problema que intentas solucionar derivan de otros inconvenientes u otros elementos relacionados. ¿Este problema se relaciona con otras dificultades de la organización? ¿Cuál es la causa real del problema? Recuerda, no se trata de resolver síntomas, sino el conflicto principal. Esto consiste en ir más allá y profundizar. Cuanto más te acerques a la raíz, mejor podrás prevenir futuros problemas en la organización. Cuando la hayas resuelto y tengas una sugerencia, piensa en las consecuencias. ¿Son consecuencias en la organización?, ¿el cliente?, ¿harán que la competencia se anticipe? Si ejecutas este cambio, ¿cómo se comportará todo el mundo? ¿Tienes clara la cronología y qué causa qué? Dibujar este camino que dice: "Si hago esto, podría ocurrir esto y después podría suceder esto", te ayudará a predecir los resultados a los que te podrías enfrentar y si son negativos, podrías cambiar la sugerencia que habías hecho para evitar esas consecuencias. Al conocer las causas y los efectos de tu recomendación, podrás resolver el verdadero problema y evitar secuelas indeseadas. En mi ejemplo, cuando cambiamos las comisiones de la agencia, vimos

que el problema era que los incentivos no eran coherentes. En este problema había dos equipos trabajando, uno era el mío, que intentaba mejorar el rendimiento, el otro equipo era el de gestión de la agencia y trataba de conseguir un conjunto distinto de medidas, reducir la cantidad de dinero gastado con esas agencias. Esos objetivos entraban en conflicto, así que creamos un único equipo con una meta clara que ayudara a ambas organizaciones. Nuestra recomendación era cambiar las comisiones de las agencias, si les pagábamos más íbamos a hacer que se centraran más en nuestro trabajo y no en el de la competencia. A corto plazo era una buena idea, las agencias cambiarían su rendimiento para dedicarse más a nuestro trabajo e ignorarían a la competencia, pero luego pensamos en las repercusiones. Si hiciéramos ese cambio, los competidores también lo harían en cuanto lo descubrieran y al final consistiría en una competición de precios. Si aumentáramos las comisiones la competencia también lo haría y tendríamos que volver a aumentarlas. Nuestra solución tendría que alejarse de este tipo de consecuencias. Razonar de esta forma nos ayudó a dar con otra recomendación que cumplía las necesidades de las partes involucradas y a evitar consecuencias negativas. Al resolver tus problemas, piensa en la causalidad: ¿cuál es la causa del problema?, ¿a qué consecuencias te podrías enfrentar? Documenta ese análisis para tenerlo en cuenta cuando estés pensando en tus recomendaciones.

Pensamiento Crítico de los 5 por qué

Una de las mejores herramientas del pensamiento crítico es la de los 5 "¿Por qué?". Cuando era consultor de joven, era el responsable de la observación. Una mañana tuve que analizar algo que perseguía mi cliente, cuando fui a comer con mi gestor de proyecto me preguntó: "¿Qué has hecho hoy?", y le conté que estaba analizando una categoría de gastos. Respondió: "¿Y qué has aprendido?". Le dije: "Creo que ocurre esto", y preguntó: "¿Por qué?". "¿Cómo qué por qué?". "¿Por qué crees que ocurre esto?". Comenté: "Quizás sea esto". "¿Pero por qué?". "¿Cómo que por qué?". "¿Por qué crees que pasa?". Me detuve y declaré: "Quizás por esto", y él siguió: "¿Y por qué?". Respondí: "¿Qué te pasa con tanto por qué?". Nuestro trabajo es entenderlo todo, no podemos quedarnos satisfechos con la primera respuesta, tenemos que preguntar por qué y conocer la causa. Con el cuarto o el quinto "¿por qué?" ya sabrás cuál es. Ese día aprendí esto y cada vez que trabajaba en análisis me preguntaba por qué. ¿Por qué los números se comportaban así? ¿Por qué ocurre? ¿Y por qué? Con los 5 "¿por qué?" ganarás más conocimiento. Un ejemplo: imagina que estás

trabajando con un ejecutivo que te comenta: "Nuestra cotización en bolsa está cayendo en picado. ¿Por qué? ¿Por qué pasa esto? ". "Porque perdimos beneficios". "¿Y por qué ocurrió esto? ". "Hicimos demasiado descuento en los precios". "¿Y por qué lo hicimos? ". "Porque queríamos retener a nuestros clientes, así que les ofrecimos mayores descuentos". "¿Y por qué queríamos retener a los clientes con descuentos? ". "Porque queríamos incrementar la participación en el mercado". "¿Y por qué queríamos fomentar la participación en el mercado? ". "Porque ese es el plan de incentivos para los gestores y los presidentes de cada unidad. Cuanto mayor sea la participación, mayor serán las primas que reciban". ¿Y qué pasaría si cambiáramos el plan de incentivos? ". Si nos hubiéramos detenido con que la cotización cayó porque perdemos ganancias y aplicamos descuentos, no llegaríamos a nada. Si seguimos preguntando por qué e indagando, identifiquemos la verdadera causa y podremos resolverla, entonces podremos hacer cambios en la organización. Con el quinto "¿por qué? " averiguaremos el verdadero motivo. Cuando analices el problema al que te enfrentas pregúntate por qué ocurre y vuelve a preguntarlo una y otra vez. Después de cuatro o cinco veces aparecerá el motivo y podrás empezar a resolver el problema y causar impacto en la empresa.

Usa los 7 entonces

Esperamos algo de alguien, Los buenos procesos críticos no se fijan sobre las causas, sino también en las consecuencias. Una gran herramienta para definir las consecuencias de una acción es la de los 7 "¿Y entonces? ". Los 7 "¿Y entonces? " te obligan a analizar una respuesta y pensar en todas las posibles implicaciones y futuras consecuencias de tu medida. Veamos un ejemplo: digamos que vamos a cambiar nuestro plan de incentivos y primas. "Esa es una recomendación, de acuerdo, ¿y entonces?, si cambiamos eso, ¿qué pasa? ¿Y entonces? " "Bueno, si tenemos que cambiarlo, no sabemos cómo, si supiéramos cómo ya lo hubiéramos hecho". "De acuerdo, ¿y entonces?, si no sabemos, ¿qué implica eso? " "Pues tendremos que encontrar a alguien que sí sepa cómo hacerlo" "¿Y entonces, cuáles son las implicaciones? ". "Bueno, eso quiere decir que tengo que empezar a buscar un vicepresidente de compensaciones". "Pues empezamos una búsqueda, ¿y entonces, qué significa eso? ". "Pues tengo que repriorizar otras búsquedas de otros roles para centrarme en conseguir a esta persona". "¿Y entonces, qué pasa si repriorizas las otras selecciones? ". "Eso quiere decir que tengo que dejar de buscar a alguien para la cadena de suministros y centrarme en el vicepresidente de compensaciones". "De acuerdo, ¿y entonces? " "Pues tendré que cambiar los

objetivos de la cadena de suministros de este año". Todo comenzó con que el plan de negocio o el modelo de incentivos no funcionaba y ahora tenemos que cambiar los objetivos de la cadena de suministros. Si no hubiéramos analizado todo esto, habríamos causado grandes problemas para la organización si simplemente cambiamos el plan sin pensar en las consecuencias. Cuando medites sobre una recomendación, pregúntate "¿y entonces?" siete veces. Debes pensar cuáles son las consecuencias de esa medida, ¿qué va a pasar en el negocio?, ¿qué ocurrirá en el mercado?, ¿cómo repercutirá en nuestros asociados?, ¿qué reacciones vamos a ver? Si esa reacción ocurre, ¿qué pasará después? Pensando en los acontecimientos y en las consecuencias, podrás ver nuevas oportunidades y formas de evitar problemas que se podrían originar. Fíjate en la recomendación en la que estás trabajando, ¿conoces las consecuencias?, ¿conoces el verdadero impacto del cambio que propones?, ¿has pensado críticamente en las implicaciones de tu recomendación? Invierte tiempo, porque va a ayudarte a identificar posibles problemas generados por esa medida.

Aplicar la regla del 80 - 20

Pensar razonadamente no solo se aplica a las recomendaciones, también tienes que pensar cómo vas a emplear tu tiempo y tu energía, ya que son recursos limitados. Tendrás demasiados problemas que solucionar, pero no contarás con el tiempo suficiente. Se recomienda aplicar la regla del 80-20 o el Principio de Pareto. El Principio de Pareto fue acuñado por Vilfredo Pareto, que se dio cuenta de que en Italia el 80 % de las tierras eran propiedad del 20 % de la población. Vio que era algo interesante, ya que dos ámbitos muy distintos demostraban el mismo principio. El 20 % lleva al 80 % de impacto, en esto consiste la regla del 80-20. El 20 % de los impulsores determinará el 80 % de los resultados. Y en cuanto al trabajo, tienes que pensar de la misma forma, no puedes centrarte en el 80 % que solo conduce a un 20 % de los resultados, céntrate en lo más importante. Veamos un ejemplo. Tengo un cliente que crea bienes de capital, son fabricantes y tenían muchos problemas de servicio. Los clientes llamaban con varias quejas y al principio mi cliente trataba de resolver todos los problemas, pero luego pensó: "Quizá haya problemas que causan más inconvenientes que otros y tenemos recursos limitados para resolverlos. Vamos a analizarlos". E hicieron análisis y descubrieron que de los problemas que encontraron dos de ellos implicaban el 80 % de las quejas. Uno consistía en que el software se colgaba y el otro en que los motores se rompían. Este cliente decidió centrar sus recursos en estos dos problemas y solucionarlos, así resolvió el 80 % de las quejas de sus

clientes. No quiere decir que las demás quejas no fueran importantes, pero para centrar los recursos definieron cuál era el problema más significativo y dónde emplear su tiempo. Es decir, cuando estés intentando resolver un problema piensa en cuáles son los mayores determinantes del impacto. Si llevas una unidad de negocio general e intentas hacer crecer tus beneficios, podrás fijarte en las ganancias o los costos. Para las ganancias, podrás centrarte en el volumen o el precio. En cuanto al volumen, puedes analizar los clientes actuales y los clientes potenciales y dentro de ellos fijarte las regiones geográficas. Digamos que tienes un problema de ganancias, no puedes analizar todo el país, podrías centrarte en un par de regiones que determinen el mayor impacto para las medidas que intentas aumentar. Analiza los problemas que intentas resolver, define cuáles son los determinantes y conoce cómo contribuyen al impacto general que intentas conseguir. Dedicar tiempo a resolver esos problemas, los que causen un efecto desproporcionado y las medidas que intentas modificar, así emplearás mejor el tiempo y resolverás primero los mayores problemas de la organización.

Problemas comunes al resolver problemas

En el proceso de pensamiento crítico puede haber obstáculos que te hagan caer. ¿Cómo evitarlos? El más común es saltar a las respuestas demasiado rápido. ¿Crees que sabes cuál es el problema y te apresuras a resolverlo? Algunos de los recursos que puedes aplicar para evitar este obstáculo son: definir bien el problema redactando un buen planteamiento. También puedes tratar de entender la cuestión detrás de la cuestión. ¿Por qué esta persona te ha pedido que resuelvas ese problema? Además puedes formular y responder preguntas para concretar, evaluar el trabajo del pasado, observar el problema desde nuevas lentes y determinar la causalidad. Analizar estos aspectos te impedirá que te lances a responder antes de saber cuál es el problema. El segundo obstáculo es no estar dispuesto a ampliar el espacio para resolver el conflicto. ¿Por qué hacer el problema mayor de lo que es? Este es el problema, podemos solucionarlo, pero puede que sea un síntoma. Tienes que analizar qué es lo que está provocándolo. Los métodos como transformar el negocio y preguntarte los 5 "¿Por qué?" te ayudarán a definir el problema principal que intentas resolver. A veces te centras en cosas que son menos importantes, tienes una recomendación y, aunque sea reveladora, no cambiará el rendimiento de la organización. Entonces aplica la regla del 80-20 y pregúntate: "si resuelvo esto, ¿habrá un impacto desproporcionado en mi organización?" O "¿estoy solucionando el 80

% que implica el 20 % de los resultados que no importan? ". Con esta regla, te concentrarás en los resultados importantes. Otra dificultad es tomar los resultados analíticos y aceptarlos tal cual. La respuesta al análisis es 7, ¿pero qué significa 7?, ¿cuáles son las implicaciones? Para esto, aplica la técnica de la vía rápida, pregúntate qué significa y después busca relaciones entre la respuesta de tu análisis y otros problemas que intentas solucionar. ¿Hay similitudes con problemas a los que te enfrentaste en el pasado? Y el último obstáculo al que te enfrentarás al pensar de forma crítica es no pensar en las consecuencias futuras de tu medida. Si implementas esto, ¿qué ocurrirá?, ¿cuáles son los efectos secundarios de la recomendación?, ¿qué harán tus competidores?, ¿qué pasará en la organización?, ¿cuáles son los nuevos problemas que causarás? Aquí los 7 "¿Y entonces? " son un gran recurso para que tengas en cuenta las consecuencias de tu recomendación. Estos son los obstáculos más frecuentes, pero las técnicas que hemos visto te ayudarán a evitarlos y dar con mejores respuestas.



TÉCNICAS ÚTILES PARA EL USO INTELIGENCIA EMOCIONAL

Que es la inteligencia emocional

Daniel Goleman, psicólogo estadounidense y autor del libro "La inteligencia emocional", explica que: "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos, de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Es decir, la inteligencia emocional se refiere a qué tan buenos somos manejándonos a nosotros mismos, lo que se denomina inteligencia intrapersonal, y a nuestras relaciones, lo que se denomina inteligencia interpersonal. Entiende que primero tenemos que aprender a liderarnos a nosotros mismos para después poder liderar a los demás. Los seres humanos no podemos elegir qué tipo de emociones sentir, pero sí podemos decidir gestionar nuestras emociones de manera inteligente aprendiendo a desarrollar nuestra inteligencia emocional. Las personas inteligentes emocionalmente conocen sus propias emociones y cómo estas afectan a sus decisiones y sus comportamientos, y saben leer las emociones de los demás, sus necesidades y preocupaciones, saben cómo influir, conectar, comprometer e inspirar. ¿Y cómo vamos a desarrollar nuestra inteligencia emocional? Básicamente, trabajando en los siguientes conceptos. Lo primero que debes preguntarte es cuánto te conoces, cuáles son tus fortalezas y tus debilidades, qué es lo que los demás piensan de ti y la diferencia entre ambas percepciones. Luego es importante que te preguntes cómo te manejas y controlas tus emociones, tus acciones, tanto en momentos normales como en momentos de estrés. A continuación deberás pasar al plano social y preguntarte cuánto conoces a los demás, sus emociones, sus fortalezas y debilidades, sus sentimientos y necesidades, sus valores. Una vez que los conoces, ¿cómo desarrollas relaciones con ellos? Es decir, cómo utilizas lo que conoces de los demás para desarrollar relaciones con ellos. En resumen, la inteligencia emocional es la capacidad de conocer y regular nuestros estados de ánimo y emociones, controlar nuestros impulsos, motivarnos a nosotros mismos, perseverar en el empeño a pesar de las frustraciones, diferir las gratificaciones en pos de un logro superior y de empatizar con los demás. Según Mayer, maestro de Goleman, existen tres estilos de personalidad de acuerdo a la forma de ver y de tratar las emociones: las personas que son conscientes de sí mismas, las personas que están atrapadas en sus emociones, las personas que aceptan resignadamente sus emociones. Es importante que puedas pensar en qué grupo te ubicas tú. Sin saber demasiado

aún sobre inteligencia emocional, ¿dónde crees que te ubicas? Y entonces, ¿qué grado de inteligencia emocional crees que tienes: alto, medio o bajo?

La importancia de la inteligencia emocional

La importancia de la inteligencia emocional en la actualidad está dada porque tanto las organizaciones como nosotros mismos, como individuos, vivimos en una época de grandes cambios e incertidumbres, con mucha competitividad y con un estado de gran productividad. Esto hace necesario que trabajemos permanentemente en equipo, que nos adaptemos a los cambios, que nos articulemos con otras personas, que podamos coordinarnos, que podamos consensuar. Todo esto requiere grandes aptitudes emocionales. Hace algunos años atrás, era suficiente con que una persona estuviera dotada técnicamente, esto es que fuera portadora de lo que tradicionalmente se considera la inteligencia, para que fuera exitosa dentro del ámbito de las organizaciones y tal vez en su propia vida. Sin embargo, en la actualidad, la exigencia es mayor y requiere, para poder cumplir las metas de la organización, articularse con otras personas. Para que esto sea posible es fundamental el desarrollo de la inteligencia emocional. Las habilidades y conocimientos técnicos se encuentran en el mercado sin inconvenientes, el problema es encontrar personas que hayan desarrollado la capacidad de relacionarse en modo eficaz con otras personas, es decir, que hayan desarrollado su inteligencia emocional. Cuando somos pequeños, nuestros padres nos enseñan a lavarnos los dientes, a sentarnos correctamente a la mesa, a comportarnos de manera adecuada en ciertos entornos sociales, nos enseñan a andar en bicicleta. Sin embargo, hay algo que muy pocos de nosotros hemos tenido en nuestra formación de niños: reconocer nuestras emociones y gestionarlas con efectividad. Este es un camino, entonces, que tenemos que hacer ya de adultos porque es un requerimiento para nuestra vida social, para nuestra vida laboral y para nuestro desarrollo profesional. Revisando algunas encuestas sobre lo que buscan las organizaciones, advertimos lo siguiente: buscan personas que sepan escuchar y comunicarse oralmente, con adaptabilidad, flexibilidad y respuestas creativas ante las dificultades y los obstáculos y la frustraciones, con autodominio, con confianza en sí mismas, que estén motivadas y se puedan automotivar y que no estén permanentemente esperando que la motivación venga de una fuente externa, que tengan capacidad de trabajar en busca de objetivos, que puedan sentir orgullo por los logros alcanzados, que puedan tener un espíritu colaborativo y de trabajo en equipo, que tengan

habilidad para conseguir acuerdos, capacidad para conducir a otros y que puedan tomar decisiones. Todas estas competencias están relacionadas con la inteligencia emocional. Ninguna de estas competencias se estudia en la universidad ni se estudia en las tecnicaturas, todas son competencias que tenemos que ir desarrollando a lo largo de nuestra vida a partir de las múltiples interacciones que tenemos. Tanta conciencia hay de esto que ya los currículos escolares están empezando a modificarse y están incorporando, como cuestiones a trabajar con los alumnos, el desarrollo de la inteligencia emocional. Esto, para favorecer el conocimiento de sus propias emociones pudiendo así regular sus emociones y trabajar para la automotivación.

Saber identificar emociones

Es importante que podamos trabajar en la decodificación de las emociones, en cuál es el mensaje que esas emociones nos están trayendo, para luego responder de una manera que nos satisfaga y que nos permita lograr aquello que estamos buscando. Para poder trabajar con nuestras emociones básicas, debemos tener en cuenta que la alegría y la tristeza tienen un mismo eje vertebrador, que es el logro. Y el miedo y el enojo tienen un mismo eje vertebrador que es la amenaza. ¿Y cómo podemos preguntarnos y reconocer nuestras emociones? ¿Y cómo podemos entender estos ejes centrales? Podemos preguntarnos acerca de la alegría: qué es lo que quiero lograr o qué es lo que hemos logrado que nos tiene tan alegres, y ahí tendríamos una muy buena respuesta para reconocer nuestra alegría. También podríamos preguntarnos acerca de la tristeza: qué es lo que hemos perdido o qué es lo que estamos a punto de perder. Estas preguntas nos sirven para entender qué es lo que está provocando esa sensación a la que todavía no identificamos, pero que podríamos identificar luego como tristeza. Con respecto al miedo y al enojo, vimos que el eje vertebrador es la amenaza. Pensemos: si estamos frente a un precipicio, ¿qué sentimos, miedo o enojo? Seguramente dirán: "Miedo. Un precipicio no nos da enojo". ¿Y por qué tengo miedo? Porque eso que me está amenazando es superior a mí y no lo puedo controlar, que es la Ley de la Gravedad. El miedo se dispara frente a la amenaza que provoca algo o alguien que es superior a mí, contra lo cual yo no puedo, es más grande que yo y entonces no tengo ningún tipo de control y ahí estoy sintiendo miedo. Sin embargo, hay situaciones en las que me siento amenazado, siento que me está poniendo en riesgo o atacando algo que es similar a mí o algo que es inferior a mí, sobre el cual puedo ejercer cierto control, entonces me enojo. Pensemos

en situaciones que atravesamos con nuestro jefe en las que sentimos que estamos enojados. Sin embargo, si empezamos a buscar más internamente y profundamente, vamos a poder advertir que probablemente la raíz de ese enojo sea el miedo. ¿Qué decisiones puede tomar mi jefe que están fuera de mi control que me generan cierto temor que manifiesto como si fuera enojo? Entonces, empiezan a confundirse algunas emociones. Las preguntas nos van a permitir detectar con mayor profundidad cuál es la emoción que estamos teniendo y probablemente después advertir que esas emociones se pueden ir combinando. Las emociones son energía y el análisis de la energía es otra forma que podemos utilizar para detectar una emoción que estamos sintiendo en un momento particular. Tenemos que analizar hacia dónde va la energía. La alegría y el enojo son energías que van hacia afuera, son energías que nos hacen sentir llenos, poderosos, y que se manifiestan hacia el exterior. Por su parte, el miedo y la tristeza son energías que van hacia adentro. Cuando tenemos miedo o cuando estamos tristes, nos replegamos sobre nosotros mismos, nos sentimos insignificantes, sentimos que no podemos. Estas dos sensaciones nos van a permitir darnos cuenta de qué tipo de energía estamos teniendo y entonces qué tipo de emoción estamos preponderantemente sintiendo. Es importante que a partir de aquí te tomes un tiempo para pensar: ¿en qué situación de tu vida has sentido más alegría?, ¿y más enojo?, ¿qué es lo que te ha dado más miedo?, ¿y más tristeza? Más allá de descubrir estas cuestiones extremas, también puedes pensar en lo que con más frecuencia te provocan estas emociones, para tratar de decodificar el mensaje que te están enviando y puedas comenzar a trabajar en ellas y así tratar de hacer más de lo que te hace bien y tratar de modificar aquello que te provoca emociones que no te hagan sentir tan bien.

Competencias emocionales clave

Daniel Goleman nos alerta acerca de algunos errores que cometemos a la hora de pensar en la inteligencia emocional. Ser inteligente emocionalmente no tiene que ver con ser simpático, dar rienda suelta a nuestros sentimientos sin ningún tipo de filtros, la idea de que las mujeres son superiores en cuanto a inteligencia emocional, que se trata de algo innato que se vincula con nuestros genes. Y destaca que sí tiene que ver con la inteligencia emocional la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades

racionales, y por último, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. La competencia emocional constituye en suma una meta habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades, entre las cuales se incluye el intelecto puro. Vamos a diferenciar y ordenar las habilidades o competencias emocionales en dos áreas. Y hablamos de habilidades o competencias emocionales porque son cuestiones que nosotros podemos ir desarrollando como cualquier otra competencia a lo largo de nuestra vida. Por un lado, tenemos las habilidades o competencias intrapersonales, esto es que nos afectan a nosotros mismos. Las competencias intrapersonales apuntan al conocimiento de nosotros mismos, a desarrollar la autoconfianza, a que podamos regular nuestras propias emociones y a que podamos automotivarnos. Y luego, habilidades o competencias interpersonales, que tienen que ver con el modo con el que nos vinculamos con el resto de las personas. Las competencias interpersonales apuntan a que cada vez tomemos una mayor conciencia social, a que trabajemos sobre nuestra capacidad empática, es decir, la capacidad de ponernos en el lugar del otro, que podamos desarrollar ciertas habilidades sociales como, por ejemplo, la capacidad de influir en los demás de una manera adecuada. Veremos entonces cada una de estas dos áreas en profundidad para poder gestionarlas efectivamente tanto para la vida personal como para la vida laboral.

El autocontrol

La autorregulación emocional se vincula con el control emocional que nosotros podemos hacer sobre nuestras propias emociones, sin que esto signifique que vamos a estar suprimiendo o reprimiendo nuestras emociones, sino que vamos a estar regulándolas, canalizándolas apropiadamente, tal vez modificándolas para que su expresión pueda resultar adecuada en cada situación. Vamos a trabajar en moderar nuestras propias reacciones, si ellas son negativas o si son extremadamente positivas, de tal forma de poder ir consolidando los vínculos de manera que resulten efectivos para nuestro quehacer cotidiano. Vamos a controlar nuestros impulsos, lo que va a significar la punta para poder buscar nuevas estrategias sociales. ¿Cómo podemos lograr ese autocontrol? En primera instancia, aceptando que cada uno de nosotros somos dueños de nuestros propios comportamientos, nosotros somos los que vamos a decidir qué comportamientos vamos a tener frente a diferentes situaciones. Esto es muy fácil de decir, pero muy difícil de hacer, por supuesto. Efectivamente, requiere de mucha ejercitación y de mucho trabajo con uno mismo. Es importante preguntarnos, cuestionarnos

acerca de lo que nos está pasando, qué estamos sintiendo, estamos pensando, cómo nuestros pensamientos se conectan con nuestra corporalidad, cómo nuestra corporalidad se conecta con nuestras emociones, qué nos hace explotar, qué hace explotar a los que tienes alrededor. Todo este trabajo de pensamiento y de involucramiento interno que vamos desarrollando impacta en el impulso a la expresión de la emoción, y es justamente el impulso lo que vamos a tener que controlar. Es inteligente emocionalmente aquella persona que puede, de alguna manera, diferir las reacciones, haciéndolas mediar a través del pensamiento. Esta es la clave para poder aceptar que nosotros somos dueños de nuestros comportamientos. Si nosotros somos capaces de diferir nuestras reacciones, de preguntarnos antes de actuar, de ir cuestionando y dilucidando lo que nos va sucediendo, vamos a poder decidir cada vez más cuáles son los comportamientos más adecuados en cada circunstancia. Entonces, para poder diferir las reacciones, vamos a tener que pensar antes de actuar y vamos a intentar ser coherentes con nuestros comportamientos. Aunque no tenemos que ser rígidos, porque seguramente cada situación va a requerir de nosotros un modo de comportarnos distinto. Vamos a ver, entonces, algunas técnicas para aumentar el autocontrol y tranquilizarnos frente a situaciones que nos generan alto estrés, para no explotar y no tener reacciones desmedidas; técnicas muy sencillas que en algunos casos pueden ser efectivas para todas las personas y en otros, algunas de ellas más efectivas que otras, dependiendo de cada uno. Lo primero que podemos hacer para aumentar nuestro autocontrol es cuando, en alguna medida, sintamos que estamos un poco desbordados, es tomarnos un tiempo, contar hasta diez, hasta cien, hasta mil, lo que sea necesario, porque estoy eligiendo permanecer calmado, pero realmente estar concentrado en la cuenta, y no estar rumiando pensamientos que vayan exacerbando nuestro estado de descontrol. Controlar la respiración mientras contamos es una buena manera de tranquilizarnos. Podemos tomar momentáneamente distancia de la persona o la situación que provocan el enojo, hasta poder sentir que estamos dispuestos a responder sin ira. Podemos salir al baño, si tenemos que volver pronto, o podemos pedir volver a reunirnos al día siguiente. Podemos mostrar nuestro enojo, pero una cosa es el enojo y otra cosa es la ira. La ira es un estado desbordado de enojo, casi irracional. Por eso es importante que no expresemos la ira frente a los demás y menos en el ámbito laboral. Podemos optar por expresar de forma clara y tranquila cuál es el motivo de nuestro enojo, una vez que nos hayamos calmado. Podemos salir a hacer actividad física o alguna actividad que nos permita

liberar adrenalina. La adrenalina es una hormona que nos produce un gran vértigo y que nos permite pensar. Frente a una situación de peligro, nuestro organismo genera adrenalina. ¿Y para qué sirve la adrenalina? Para actuar instintivamente y para no pensar. Cuando estamos muy adrenalínicos, seguramente vamos a tomar decisiones que no son las más adecuadas. Entonces, si salimos a hacer alguna actividad que libere adrenalina, seguramente nuestra mente podrá trabajar de una forma mucho más efectiva. Escribir lo que estamos sintiendo para liberar ese sentimiento; los demás pensarán que solo estamos tomando notas. Compartir la situación que nos descontrola con un amigo, un mentor o alguien de mucha confianza que nos pueda ayudar a calmar. Y siempre pensar en primera persona sobre el problema que estamos teniendo. No eres tú el que me pone nervioso, soy yo el que me pongo nervioso frente a determinadas situaciones. En palabras de Goleman, tal vez no hay habilidad psicológica más esencial que la de resistir el impulso. Ese es el fundamento mismo de cualquier autocontrol emocional, puesto que toda emoción, por su misma naturaleza, implica un impulso para actuar. El impulso es el vehículo de la emoción, y la semilla de todo impulso es un sentimiento expansivo que busca expresarse en la acción. Podríamos decir que quienes se hallan a merced de sus impulsos, quienes carecen de autocontrol, tienen una deficiencia moral, porque la capacidad de controlar los impulsos constituye el fundamento mismo de la voluntad y del carácter. El autocontrol es la capacidad de modular y controlar las propias acciones en una forma apropiada a su edad, la sensación de control interno. Mientras que las áreas sensoriales maduran durante la temprana infancia y el sistema límbico lo hace en la pubertad, los lóbulos frontales, sede del autocontrol emocional, de la comprensión emocional y de la respuesta emocional adecuada, siguen desarrollándose posteriormente durante la tardía adolescencia, hasta algún momento entre los 16 y los 18 años de edad. Los hábitos de control emocional que se repiten una y otra vez a lo largo de toda la infancia y la pubertad van modelando las conexiones sinápticas. De este modo, la infancia constituye una oportunidad crucial para modelar las tendencias emocionales que el sujeto mostrará durante el resto de su vida, y los hábitos adquiridos en esa época terminan grabándose tan profundamente en el entramado sináptico básico de la arquitectura neuronal que después son muy difíciles de modificar. Si el desarrollo del carácter constituye uno de los fundamentos de las sociedades democráticas, la inteligencia emocional es uno de los armazones básicos del carácter. La piedra de toque del carácter es la autodisciplina, la vida virtuosa, que, como han

señalado tanto filósofos desde Aristóteles, se basa en el autocontrol. Por eso es importante que elijas las técnicas que mejor te sirvan y que practiques. En resumen, lo que debemos hacer es no tomar acción, esperar para actuar, pensar primero, utilizar las técnicas para calmarse y controlar impulsos y reacciones. Puedes comenzar ya mismo: piensa qué fue lo último que hizo disparar tu emocionalidad, qué técnica de control crees que podría ayudarte en el futuro si la situación volviera a repetirse. Pruébala.

La automotivación

Un componente fundamental de la inteligencia intrapersonal es la automotivación. La automotivación se vincula con el movimiento. Una persona está motivada cuando hay algo que la mueve a actuar. Motivar se define como dar causa o motivo para una cosa'. Motivación y motivos son términos estrechamente ligados. Estas palabras derivan del verbo latino "movere", que significa moverse, ponerse en movimiento, estar listo para la acción, verbo del que se deriva también la palabra emoción. Muchas veces, no aparece naturalmente la motivación y somos nosotros los que tenemos que provocarla, los que tenemos que forzarlos para poder desarrollarla. Por lo cual, debemos tener en cuenta que la base de la motivación es el deseo. Como tal, la automotivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica, con un propósito específico. Deseamos que algo determinado pase o nos pase y por eso decidimos movernos y actuar. Para que podamos sentirnos motivados tenemos que fijarnos objetivos y una vez que tenemos fijados cuáles son nuestros objetivos, qué es lo que queremos lograr a corto, mediano y largo plazo, seguramente no estaremos pendientes de que las otras personas generen las condiciones para que podamos alcanzar esos objetivos, sino que vamos a ser nosotros mismos los que vamos a buscar los medios para que estos objetivos se vuelvan realidad, y entonces vamos a estar trabajando sobre nuestra propia automotivación. ¿Y cómo nos automotivamos? Para ello es importante vincular la automotivación con los siguientes sentimientos: con el entusiasmo. Cuando algo nos entusiasma realmente, podemos pasar horas haciendo o pensando en ese tema. El gran desafío, por supuesto, está en descubrir y encontrar cuáles son aquellas cosas que nos gustan o entusiasman, para poder dedicarles todo el tiempo que sea necesario para que puedan ser exitosas. Otro de los sentimientos es la perseverancia. La persistencia a los desafíos es parte de cómo manejas tus motivaciones y esfuerzos, cómo los superas cuando las cosas se ponen difíciles, especialmente para aquellos desafíos que tienen que ser sostenibles, y además es importante acompañar a la motivación

con mucho entrenamiento y dedicación. Lo que parece diferenciar a quienes se encuentran en la cúspide de su carrera de aquellos otros que, teniendo una capacidad similar, no alcanzan esa cota, radica en la práctica ardua y rutinaria seguida a lo largo de los años. Otro aspecto es la confianza, la confianza en que uno podrá lograr esos objetivos, confianza en que lograr ese objetivo es posible, en que es una posibilidad real para mí. En tu caso, ¿qué objetivos persigues?, ¿cómo te automotivas?, ¿sabes cómo se automotivan las personas que admiras? Pregúntales y saca tus mejores conclusiones. Siguiendo a Goleman, las emociones dificultan o favorecen nuestra capacidad de pensar, de planificar, de acometer el adiestramiento necesario para alcanzar un objetivo a largo plazo, de solucionar problemas y, en este mismo sentido, establecen los límites de nuestras capacidades mentales innatas y determinan así los logros que podremos alcanzar en nuestra vida. Pero, en la medida en que estemos motivados por el entusiasmo y el gusto en lo que hacemos, o incluso por un grado óptimo de ansiedad, se convierten en excelentes estímulos para el logro. Es por ello por lo que la inteligencia emocional constituye una aptitud maestra, una facultad que influye profundamente sobre todas nuestras otras facultades, ya sea favoreciéndolas o dificultándolas.

Contagiar emociones positivas

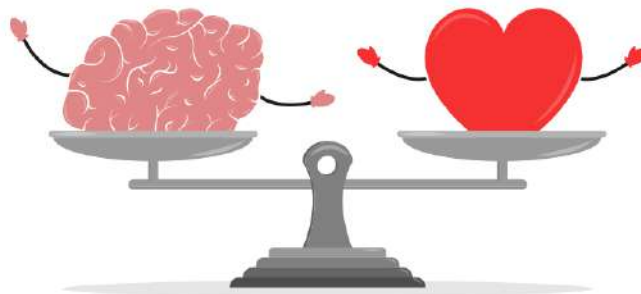
Es evidente que las personas se influyen entre sí a partir de sus estados de ánimo. Es completamente normal que cada uno de nosotros influya en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, ya sea para bien o para mal. Eso lo hacemos constantemente contagiando o contagiándonos las emociones. Decimos que las emociones funcionan como un sistema abierto. Pensemos en nuestro sistema circulatorio, es un circuito cerrado que no tiene conexión con lo que sucede en el exterior, sin embargo, el circuito de estado de ánimo es un circuito abierto. Esto es, nuestro circuito emocional va a depender en gran parte de lo que le suceda en el exterior. Vamos a estar influyéndonos mutuamente. Pensemos, por ejemplo, qué sucede cuando llegamos a la oficina y vemos que nuestro jefe no está de buen humor, si nos influye o no nos influye. Pensemos cuando llegamos a la oficina y nuestro jefe está exultante, ¿nos influye o no nos influye? Si nos influye, ¿de qué modo vamos a actuar? ¿qué le vamos a decir en ese momento? Si vamos a aprovechar su buen humor para plantearle algo que hace tiempo venimos pensando y considerando, ¿ese es el momento apropiado? Es decir, el circuito de las emociones es un circuito abierto, es un circuito que contagia tanto para bien como para mal, y esto es algo que

nosotros debemos tener en cuenta sobre todo cuando tratamos con diferentes personas en lo cotidiano para diferentes tareas. Ahora puedes intentar contagiar emociones en tu grupo. ¿Cómo puedes hacerlo? Una de las formas más simples es a través de la música. Si el grupo está bien, no hay conflictos, pero la energía baja, podrías hacer lo siguiente. Por ejemplo, si estás dando un curso y tienes que retomar la actividad después del almuerzo, cuando la energía por lo general es muy baja, mientras todos van entrando y se acomodan puedes poner una música que todos conozcan y que tenga mucha energía para que rápidamente cambie el humor y la atención de las personas. Otra alternativa tiene que ver con tu propia emocionalidad y energía. Si entras desganado a la sala, en lugar de estar parado te sientas, hablas muy despacio o se te ve cansado, el grupo tenderá a imitarte. Así que es una buena oportunidad de trabajar en tu propia energía y emocionalidad para que puedas verla reflejada en el grupo. Y una tercera alternativa tiene que ver con hacer participar a las personas que tengan la emocionalidad que quieras que se contagie al resto. Si no eres una persona muy energética o graciosa o lo que se necesite, busca quien sí lo sea, dale el lugar y que empiece a contagiar su emocionalidad. Comienza cuanto antes y todo el grupo trabajará mejor.

La inteligencia emocional en la práctica

Hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales para la existencia humana, pero, para bien o para mal, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, nuestra inteligencia se ve francamente desbordada. Las emociones dificultan o favorecen nuestra capacidad de pensar, de planificar, de acometer el adiestramiento necesario para alcanzar un objetivo a largo plazo, de solucionar problemas, y en este mismo sentido, establecen los límites de nuestras capacidades mentales innatas y determinan así los logros que podremos alcanzar en nuestra vida. En la medida en que estemos motivados por el entusiasmo y el gusto en lo que hacemos, o incluso por un grado óptimo de ansiedad, se convierten en excelentes estímulos para el logro. Es por ello que "la inteligencia emocional constituye una aptitud maestra, una facultad que influye profundamente sobre todas nuestras otras facultades, ya sea favoreciéndolas o dificultándolas". Elegimos esta frase contundente de Goleman como mensaje final para este cierre. Hemos llegado al final de este módulo, final de algo que siempre es comienzo de algo nuevo y, en este caso, de una oportunidad de aprendizaje superadora. Es una oportunidad de que te des el tiempo de conocerte mejor a ti mismo. Para eso, tienes que dedicarte tiempo, tienes que poner en la agenda: realizar cursos,

entrenamientos y test que te permitirán profundizar en el conocimiento de tus emociones, tus estados de ánimo, el nivel de automotivación y sobre todo las temáticas que hemos desarrollado a lo largo del curso. Es una oportunidad para que empieces a poner en práctica ejercicios que te permitirán reconocer tus emociones, tus estados de ánimo y controlar tus impulsos. Prueba diferentes alternativas, elige para ti la que mejor te siente, respira profundo y controla tus emociones para que puedas ir tras tus objetivos y lograrlos, a pesar de todas las dificultades, personas o situaciones complejas que se te pudieran presentar en el camino. Y si te interesa el liderazgo o si ocupas una posición de liderazgo, recuerda que solo se puede ser líder con otros que así lo consideran. Por eso, desarrollar relaciones, especialmente de calidad, con compromiso y de largo plazo será fundamental para darle sustento a tu liderazgo. Tendrás que dedicarle tiempo también a esas relaciones, a empatizar con otros, a saber leer sus emociones y anticiparlas para poder relacionarte mejor. Pero fundamentalmente, ahora que conoces la importancia de la inteligencia emocional para las relaciones humanas y los resultados de negocios, podrás hacer propio el compromiso de ayudar a desarrollarse emocionalmente a la gente que te rodea, a tu equipo y a la organización en la que trabajas.



ACTIVIDAD 1 B

Que pasos seguirías brevemente para enfrentar el inesperado nombramiento tuyo de estar a cargo de hacer frente a un accidente laboral de tus colaboradores que se ha producido en dependencias del cliente.

ACTIVIDAD 2 B

Como actuarías ante la sorpresiva entrada de un colaborador de tu equipo en tu oficina que viene llorando y altamente afectado por una situación doméstica.

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- Para pensar de manera crítica, ¿cuál es el primer aspecto que deberías considerar?

- a) Las causas.
- b) Las consecuencias.
- c) El calendario.
- d) Los objetivos de las partes interesadas.

2.- ¿Qué define el planteamiento del problema?

- a) El punto final de resolución o éxito.
- b) Las tareas necesarias para resolver el problema.
- c) La función de cada parte interesada.
- d) Los síntomas del problema.

3.- La inteligencia emocional se basa en dos tipos de inteligencia: inteligencia intrapersonal e inteligencia _.

- a) individual
- b) global
- c) interpersonal
- d) colectiva

MÓDULO 3: RESILIENCIA Y CONFIANZA ORGANIZACIONAL



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 3 A**
- ✓ **Actividad 3 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 3**

INTRODUCCIÓN

¿Tienes problemas para arreglártelas cuando las cosas se ponen difíciles? Todos queremos dar lo mejor de nosotros mismos cuando nos sentimos presionados, pero, en épocas de estrés o adversidad, muchos de nosotros nos rendimos. Si puedes desarrollar tu resiliencia, te será más fácil enfrentarte a nuevos problemas y adquirir una capacidad muy valiosa que ofrecerles a tus empleados. En este curso, se explica cómo volver a encarrilarte después de situaciones difíciles gracias al desarrollo de tu “umbral de resiliencia”, te describirá cinco técnicas de aprendizaje para prepararte para situaciones difíciles y cinco estrategias para que reflexiones sobre ellas. Descubre cuál es tu escala de resiliencia, identifica hasta qué punto quieres llegar y aprende las estrategias necesarias para cubrir ese espacio.

Por otra parte los círculos de la confianza es una herramienta muy útil para describir las relaciones. En el círculo del centro, trabajas con la confianza y la toma de decisiones éticas. En el del medio, trabajas en tus relaciones diarias con tus compañeros. En el externo, transmites credibilidad y confiabilidad más allá de tus allegados, desarrollando relaciones basadas en el beneficio mutuo.

En este módulo, se nos muestra cómo fortalecer las relaciones gracias a los tres círculos de la confianza. Además aprenderemos a generar confianza en los equipos remotos, a recuperar la confianza perdida y a disculparnos para acelerar el proceso de regeneración de confianza.

RESILIENCIA

Que es la resiliencia

Estás dando el primer paso para mejorar tu resiliencia. Para ello vamos a hacer unas actividades, pero tienes que reflexionar sobre las vivencias estresantes que hayas experimentado en tu vida personal y profesional. Todos vivimos situaciones donde las cosas no nos salen bien, irrumpen los cambios y, cuando surge algo inesperado, muchos colapsamos del estrés y la preocupación, pero algunos saben cómo lidiar con estos hechos con filosofía, y por eso su rendimiento es mejor. ¿Por qué? ¿Tienen una actitud diferente? ¿Cuáles son las habilidades y las conductas de las personas resilientes? ¿Podemos aprender de ellas y conseguirlas nosotros? ¿Qué es la resiliencia? Veamos lo que no es. La resiliencia no es tenacidad, no es la capacidad de insistir con una tarea, sea tan difícil como sea y llevarla a cabo. Eso es determinación y, aunque es necesaria para tener éxito, hoy no hablaremos sobre la insistencia y la resolución, hablaremos de recuperarnos. La resiliencia es un ingrediente clave en los procesos de adversidad y recuperación. Es la habilidad de no fracasar bajo presión, aunque no te sientas calmado y seguro. Saber mantener la energía aun con tareas exigentes y saber recobrase cuando vives un contratiempo. En el proceso de resiliencia encontramos muchas cualidades como una actitud positiva, empatía, regulación emocional y autoeficacia. Este curso no está diseñado para que analices las cualidades que posees, sino para que te prepares para enfrentarte a hechos estresantes y aprendas de ellos. Me gusta aplicar la metáfora de acontecimiento deportivo. Si has entrenado para correr, hacer senderismo, ciclismo u otra actividad de alto rendimiento, sabes que hay maneras de estar más en forma. Lo podemos conseguir gracias a las cinco estrategias previas a los hechos que describiremos en el siguiente capítulo. Para cuando vivas un hecho estresante, te damos cinco estrategias posteriores para enfatizar la importancia de la reflexión y de planear tus actos, y así aumentar tu umbral de resiliencia. Ambas estrategias te preparan para los próximos hechos que vivas y para que te sientas no solo más fuerte, sino más seguro. Aunque la resiliencia pueda sonar a habilidad innata, no lo es. Se puede aprender. Tus habilidades mejorarán con trabajo y persistencia. Se han realizado estudios con personas que sobrevivieron a dificultades o hechos traumáticos, y se identificaron las conductas que mejoran la resiliencia. En este curso trabajaremos esas conductas para fortalecer tus habilidades y aumentar tu umbral de resiliencia.

Desarrolla tu umbral de resiliencia

Cuando identifiques tu nivel actual de resiliencia, tu objetivo será aumentar tu umbral y estar preparado para los próximos hechos estresantes. El psicólogo Charles Spielberger describió dos formas de respuesta a los estímulos estresantes. El estado de ansiedad es el nivel de estrés que nuestro cuerpo desarrolla en un momento determinado. Y el rasgo ansioso es la intensidad de ansiedad que mostramos generalmente. Todos conocemos a alguien más inquieto o tenso que los demás y, según Spilberger, esta persona tiene un rasgo ansioso más alto que la media, pero en las circunstancias apropiadas podría estar muy relajado. Su estado de ansiedad sería bajo. Si tomamos prestado el término estado o “en un momento” para describir el nivel de residencia que mostramos en una ocasión específica, llegamos al núcleo de este curso. Tienes que aprender a aumentar tu estado de resiliencia y mejorar cómo lidias con las situaciones difíciles. Veamos otra analogía para entender esta idea del aumento del nivel de resiliencia. Los atletas siempre entrenan con vistas a un umbral mínimo que tienen que alcanzar. A veces este umbral es el nivel más alto de esfuerzo que necesitan alcanzar en una competición real. En el entrenamiento simulan condiciones para entrenar al corazón, los pulmones y todo el cuerpo para estar preparados para el evento real. Tú tienes que entrenar para aumentar tu umbral de resiliencia y saber lidiar con la adversidad real. Estás entrenando tu nivel de estado de resiliencia para aumentar tu rasgo resiliente. Este entrenamiento para aumentar tu umbral involucra cinco habilidades específicas que te ayudarán a prepararte para las próximas situaciones estresantes. Vamos a verlas en los próximos videos. Además, he creado una actividad que encontrarás en los archivos base.

Enfréntate a situaciones incómodas

Aumentar tu umbral de resiliencia consiste en sentirte cómodo con lo incómodo. ¿Qué quiero decir? El confort es lo que buscamos en nuestras vidas. Establecemos nuestras rutinas, desarrollamos nuestras fortalezas y nos quedamos cerca de lo familiar evitando las situaciones desconocidas e incómodas. Una de las estrategias para mejorar tu resiliencia es que te familiarices con las situaciones incómodas. Uno de mis colegas nació y se crió en el centro del país, tiene buenos modales, es de confianza y ha ganado premios en la facultad. Es muy competente en su campo de estudio, pero se ha dado cuenta de que el panorama de su sector está cambiando. Ahora es más internacional y requiere que académicos como él lleven

sus investigaciones fuera de los Estados Unidos y enseñen en el extranjero. En los últimos años tuvo que hacer algo al respecto. Esta es una estrategia aplicable a ti. Eligió un país que le interesaba, estudió las implicaciones de su campo de estudio en ese país, se preparó para visitarlo y pidió una beca para poder viajar. Pasó un mes allí haciendo contactos que resultaron en un trabajo de docencia durante un periodo breve. Esta experiencia tan rica le proporcionó muchos ejemplos multiculturales y una gran experiencia internacional. No fue una tarea sencilla. Hablamos sobre el nivel de energía que necesitó para adaptarse a una cultura distinta, acostumbrarse a la gente y aprovechar la experiencia. Me dijo que creció mucho con ella, el desafío lo motivó y sacó el máximo partido de los problemas. Pide que te encarguen tareas más allá de tu experiencia, entra en una comisión donde tengas un perfil bajo o explora un nuevo campo que te aleje de tu experiencia. Todos son ejemplos de situaciones difíciles, como la estrategia de enfrentarse al rechazo o la de aprender una nueva habilidad. Puedes empezar con algo pequeño. Por ejemplo, sube en bicicleta una pendiente que no estés seguro de superar, apúntate a una actividad donde no seas bueno o a una clase de algo en lo que no destagues. Enfrentarte a situaciones difíciles te ayudará a sentirte cómodo con lo incómodo, y la resiliencia es pura incomodidad. No digo que te machaques, pero expándete y prepárate para los sucesos estresantes del futuro.

Técnicas de aplicación

a) Evalúa tus actos

Aunque no seas el responsable del estrés que has vivido, siempre es bueno que dediques un tiempo a evaluar tus actos. Ante alguna situación desafiante piensa lo siguiente: "¿Qué podría haber hecho de otra forma?" Había previsto las limitaciones del equipaje de mano y preparado todo estratégicamente, pero no había comprobado los cambios de las normas. Cuando llegué a mi primer vuelo me dijeron que no podía volar con mi bolsa, que es 3 cm más grande de lo permitido. Lo primero que podría haber hecho de otra forma es tener toda la información y planear qué hacer si me perdían la maleta. Dos: ¿Cómo maneje la situación? Aunque sea difícil, sincerarse con uno mismo siempre ayuda. Yo pensé en cómo había manejado toda la situación. Como se puede imaginar, el calendario del estudio, el equipo de producción y los materiales de grabación son complejos, y no hay margen para cambiarlo. No podría haber dicho: "Cambiamos la fecha o esperemos un par de días más", que

es lo que tardó en aparecer mi maleta. En general, creo que lo resolví bien. Me autocompadecí un poco, pero reaccioné enseguida y grabé con un vestuario nuevo para no perder tiempo de grabación. Tres: ¿Fui positiva? Otra pregunta para centrarte en tu actitud. En mi caso, este fue el mayor problema. Sabía que tenía que centrarme en lo positivo. Yo estaba físicamente presente, y el calendario permitió alguna flexibilidad para recuperar el tiempo perdido, pero física y mentalmente estaba cansada. No tenía mi ropa ni mis joyas que había elegido especialmente para la grabación. No tenía mi cepillo de dientes. Tuve que renunciar al plan A y pasar al plan B, o al plan C. La verdad es que no fue para tanto y acabé recibiendo alabanzas del equipo por haber lidiado con los problemas esa semana. No sé cuál es tu acontecimiento estresante, pero hazte estas tres preguntas. ¿Qué podrías haber hecho de otra forma? ¿Cómo manejaste la situación? ¿Fuiste positivo? Cuando hagas este proceso de evaluación con los archivos base sé sincero, busca ocasiones para mejorar y no te olvides de reconocer lo que hiciste bien. Tómate un tiempo y reflexiona.

b) Elige tu actitud

Esperamos algo de alguien, Es normal ser negativo ante la adversidad. Sin embargo, elegir ser positivo tiene efectos favorables en la salud y en la salud de los que te rodean. Los investigadores de la Universidad de Carolina del Norte descubrieron que vivir una proporción de tres emociones positivas cada una negativa, puede resultar en una reducción de las enfermedades cardiovasculares y mejorar la salud. Si te resulta difícil pensar en positivo en tiempos difíciles, piensa en los tres tipos de actitudes para cada situación. Si has recibido una evaluación mala en tu trabajo, la actitud más negativa sería decir: "Esta valoración tenía varios comentarios desfavorables sobre mí, no me recomendarán como directivo y no tengo lo necesario para ser jefe". Una actitud positiva, pero irreal, sería decir: "Se equivocan, no saben de lo que soy capaz. Les demostraré que no tienen razón y no saben de lo que hablan". Aunque esta actitud es positiva sobre tus habilidades, no te ayudará a mantener una buena relación con tus superiores. Una actitud positiva y constructiva sería decir: "Entre todos los comentarios difíciles de escuchar, recibí algunas recomendaciones para mejorar. Trabajaré para reforzar mis habilidades y mantenerlas. Será difícil, pero creceré". Puedes verbalizar la actitud negativa, pero no dejes que te defina. Yo viví las tres actitudes en mi primer trabajo, del que me despidieron en cuatro días. Había acabado la universidad y tenía varias horas semanales para hacer alguna tarea a tiempo completo, así que elegí la primera que me ofrecieron con una

empresa de "email marketing" del sector sanitario. El propietario era amable, el equipo trabajaba mucho y la formación estaba desactualizada. Ahí estaba mi problema. No tenía experiencia ni formación en esa tarea, y me decían la frase estresante de: "Lo siento, pero esto no está funcionando". "¿¡Qué!?", pensaba. "¿Fui a la universidad y no puedo solucionar esto?" La parte difícil era mantener una actitud positiva, pero constructiva. Decirme: "No estabas preparada para esta situación, Tatiana. Podías haber hecho más preguntas y pedido más ayuda los primeros días. Tenlo en cuenta y haz los deberes la próxima vez". Que es exactamente lo que hice. El siguiente trabajo era completamente distinto. Hice más preguntas al equipo de las que me hicieron a mí y conseguí una mejor perspectiva. Mantén una actitud positiva, pero constructiva.

c) Conecta con consejeros

Todos conocemos personas en las que confiamos: familia, amigos o colegas. Al igual que los atletas están rodeados por profesionales que trabajan con ellos para conseguir la excelencia, deberías buscar consejeros que te ayuden a analizar y crecer con la experiencia de circunstancias adversas. No invitamos oficialmente a la gente al grupo que llamamos "Mi junta de consejeros", pero pido que me den "feedback" sobre cómo manejé una situación. La característica que tienen en común todos los miembros es que se inclinan hacia la acción, es decir, no pasan tiempo buscando las culpas o compadeciéndose conmigo, se centran en ayudarme a aumentar mi resiliencia. En situaciones que probablemente vuelvan a ocurrir, y en las que tengo alguna influencia me preguntan: "¿Qué aspectos de la situación podrías mejorar en el futuro?" "¿Qué podrías hacer para asegurar que esto no vuelva a ocurrir?" "¿Hay algo positivo que extraer de la situación?" "¿Puedes influir positivamente en lo que ocurra después?" Tu junta de consejeros debería estar formada por individuos que te asesoren para trabajar sobre las adversidades y te ayuden a procesarlas objetivamente. Son personas en las que confías, que te darán un "feedback" honesto, quizás después de haberte arengado un poco, o permitido desahogarte. Te guiarán con su "feedback" basado en las acciones y las preguntas que hemos visto. Para aumentar tu umbral de resiliencia necesitas un equipo. Si no lo tienes, empieza a formarlo.

d)-Olvídate de la situación

Hasta ahora todos los actos que hemos visto muestran perseverancia en la adversidad. Analizar, conseguir consejo, ser optimista y marcar el ritmo en el proceso. Todo indica que trabajas en tus habilidades y que serás más fuerte la próxima vez que te enfrentes a un problema. Sin embargo, hay situaciones donde, aunque tu capacidad de afrontar los problemas haya mejorado y hayas aumentado tu umbral de resiliencia, lo mejor es actuar catárticamente y pasar página. Esto funciona en estas situaciones. Cuando no estás implicado en la situación o en la organización, es decir, no es importante para ti. Por ejemplo, cambias el proveedor de un servicio que no te aporta beneficios. Cuando terminas una relación con un colega o cliente, y esto no afecta negativamente a tu carrera si pides que recursos humanos te asigne otro mentor. Cuando has comunicado tus necesidades claramente e intentado hacer cambios de tu parte, pero la situación no mejora y, por ejemplo, dejas atrás una amistad que te costaba demasiada energía. Cuando el estrés es demasiado y no vale la pena gastar energía en habilidades adicionales para lidiar con ello y, en cambio, buscas un trabajo que sea mejor para ti. Un acto catártico debería ser tu último recurso después de la situación. Con el proceso de análisis identificarás las situaciones con las que vale la pena trabajar, y cuáles es preferible dejar atrás.

La resiliencia en la práctica

"Donde no hubo lucha, no hay fuerza", una cita de Oprah Winfrey, una celebridad estadounidense emprendedora, filántropa y productora que tuvo una infancia pobre y difícil en la Misisipi rural. La resiliencia y la fortaleza no se aprenden leyendo un libro o asistiendo a una clase, se aprenden practicando una y otra vez en las trincheras de la vida. Al principio del curso identificamos tu capacidad actual de resiliencia en una situación dada, analizamos tu capacidad para estresarte y para afrontar ese estrés. Hablamos sobre cómo reconocer las costumbres de resiliencia que podrían derivar en un aumento de tu umbral con la adversidad. Observamos los acontecimientos difíciles como si fueran un evento deportivo. Te preparamos antes de que ocurriera, y reflexionamos cuando lo viviste. Tu preparación tiene que ocurrir durante un periodo tranquilo. Cuando el estrés es bajo, es más fácil mejorar las habilidades para aumentar tu umbral de resiliencia, enfrentarse al rechazo, aprender algo nuevo, enfrentarse a situaciones difíciles, mantener tu lenguaje

interior positivo y gestionar tu energía. Con la ayuda de los archivos base, te acompañé por cada estrategia. Ahora tienes que seguir trabajando. después de que ocurra un hecho estresante, tienes que aumentar tu umbral de resiliencia reflexionando sobre él. Vuelve a usar los archivos base, pero comprométete a tener algo específico en mente cuando trabajes con ellos. Evalúa tus actos, mantén una actitud positiva cuando reflexiones, recibe "feedback" de tu junta de consejeros, retrocede y aléjate de la situación. Por último, determina si tienes que pasar página. Al igual que tú, nosotros seguimos trabajando con estas estrategias. Es un trabajo continuo, y a luchar se aprende en las trincheras. Sigue trabajando y solo podrás ser más resiliente.



PROCESO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA

La confianza, el núcleo de una organización

Veamos cómo influye la confianza en tu organización y tu éxito. Cuando, en una empresa, la confianza está presente, los beneficios son notables. Varios estudios vinculan la confianza con los buenos resultados de una organización: mejorar en bolsa, aumentar la velocidad y la creatividad... La confianza disminuye los reemplazos y los costes empresariales. Como la comunicación es abierta, hay menos rumores. Los empleados pierden menos energía jugando y se centran en sus metas. Las empresas de la Fortune 500, los pequeños negocios, los vendedores, las empresas sin ánimo de lucro... En todas habrá más éxitos si sus trabajadores son de confianza. La confianza es importante en la empresa. ¿Y en ti como persona? ¿Qué implica para ti la confianza? Los líderes más célebres reconocen la importancia de la confianza en el desarrollo de las relaciones y en el éxito profesional. Escúchalos pronunciarse sobre la confianza. Warren Buffet, un brillante inversor valorado como una de las personas más ricas del mundo, escribió que la confianza es como el aire que respiramos. Cuando está presente, nadie lo nota, pero si falta, todos se dan cuenta. Edward Murrow, un famoso periodista estadounidense, escribió que para ser persuasivo tenemos que ser creíbles, para ser creíbles tenemos que ser fiables, y para ser fiables tenemos que ser honrados. Esta cita nos dice mucho sobre la confianza. Y por último, John Pepper, que fue director de Procter & Gamble, dijo que la confianza lo trasciende todo. «Es el pegamento que mantiene todo unido. La confianza es el mayor motivador. Si sabes que confío en ti, ya no tienes escapatoria. Ni se te ocurra defraudarme. Aun así, a pesar de este beneficio tan poderoso, la confianza es la cualidad más difícil de crear en cualquier organización. Y es frágil. No podía tener más razón. La confianza es muy importante, y es difícil ganársela. Los resultados de las encuestas difieren un poco, pero en las mejores situaciones, el 74 por ciento de los empleados confía en sus supervisores. En otros estudios, solo el 66 por ciento. Y en una de las empresas, solo el 48 por ciento confiaba en sus jefes. La confianza no se consigue fácilmente. Debería valorarse como un activo de la empresa. Deberías protegerla al igual que tus marcas, tus patentes, tu capital intelectual o tu equipo de alta tecnología. Piensa en las cosas que tu empresa considera más valiosas. ¿Qué pasaría si añades la confianza? Detente un momento y aplica todo esto a tu situación. Piensa en una situación concreta o una relación laboral donde la credibilidad y la confianza, o la falta de credibilidad y confianza, podrían

afectar tu carrera. Piensa en alguien de influencia que no confíe en ti. Puede que no hayas hecho nada para quebrar su confianza, pero por algún motivo, esa persona aún no confía en ti; o un proyecto o un equipo donde añadir confianza pudiera influir en algunos problemas de rendimiento: velocidad, coste, reemplazos... Busca una situación donde un mayor grado de confianza, en un sentido, en otro o en ambos, pudiera facilitarte la vida o hacértela menos estresante. Por ejemplo, yo voy a empezar a dar una clase nueva en la universidad en la que trabajo. Mi clase está integrada en un curso que se ha impartido varios años y tiene mucho éxito. El profesor ha sido siempre el mismo, y yo tengo que ganarme su confianza. Mi plan de acción es algo así. ¿Tengo que ganarme la confianza de quién? Del profesor Li. ¿Tiene algún motivo para confiar en mí? Quizás me haya visto recoger algún premio de enseñanza en una reunión o quizás sus compañeros le hablaron de mí, pero nunca trabajamos juntos. ¿Tiene algún motivo para no confiar en mí? Interesante... La clase a la que sustituiré la mía no fue muy bien, así que puede que piense que esta no va a ser mejor. Y por último, ¿cómo me beneficiaría ganar su confianza? Me ofrecería tiempo de su programa, cooperaría conmigo, colaboraría en las tareas... Y si confiara mucho en mí, les hablaría bien de mí a mis estudiantes, cuya confianza también me tengo que ganar. Toma notas sobre ti y tu relación o situación usando el plan de acción de generación de confianza. Tenlas a mano cuando exploremos los tres círculos de la confianza. La confianza puede marcar la diferencia en tu lugar de trabajo y en tu trayectoria profesional.

Ser Digno de confianza

La confianza empieza en el corazón de la persona. ¿Qué hace que confiemos en alguien? ¿Qué hace que otro confíe en nosotros? Hay cinco atributos vinculados con la confianza. La asociación internacional de los comunicadores empresariales los estudió en 53 empresas de cuatro continentes. Estos cinco indicadores de confianza son independientes del sector, el idioma y la cultura. Mientras vamos viendo esos cinco atributos, usa el plan de acción para evaluar a tu supervisor en una escala del uno al 10. Uno es la peor puntuación, y 10 la mejor. Primero, competente. Uno significa poco, y 10 mucho. ¿Tu jefe tiene la inteligencia y las habilidades necesarias para tomar buenas decisiones? Segundo, fiable. ¿Tu jefe cumple sus promesas? Tercero, abierto y honesto. ¿Te dice la verdad aunque la noticia sea mala? ¿Tu jefe

es sincero sobre los asuntos que te afectan? Cuarto, congruente en conductas y valores verbales. Veámoslo con un ejemplo. Una vez un monitor dirigió un taller para una corporación que afirmaba que la formación era uno de sus valores distintivos. Y sí, el equipo de directivos programaba mucha formación y estaba dispuesto a pagar mucho dinero para que la impartieran expertos, pero en otro seminario, vimos que todos estaban mirando el teléfono y sus tabletas. Ese monitor pensaba si sería la formadora más aburrida del mundo. En la primera pausa preguntó ¿Va todo bien?, y uno me miró y respondió Sí, ¿por qué? Bueno, todos están mirando el teléfono y quizás lo que cuento no es relevante, o pasa algo. Se rio y dijo «¡Ah, no! Siempre tenemos que revisar nuestro email. Nos dicen que tenemos que seguir trabajando durante la formación. ¡Eso es ridículo! No se puede esperar que aprendas una habilidad mientras sigues atendiendo a lo que tienes que hacer. Es una incongruencia entre los valores verbales y las conductas reales. ¿Tu supervisor predica con el ejemplo? Y el último atributo, preocuparse por los demás. Volvemos a la definición de confianza. ¿Crees que al tomar decisiones tu jefe tiene en cuenta lo que es mejor para ti? ¿Qué tal su puntuación? Por tu bien, espero que sea muy buena. Vuelve a hacerlo pero pensando en el jefe de tu jefe, o en el jefe del jefe de tu jefe. Valora a alguien de la parte de arriba del organigrama, un director, y haz la misma tarea, del uno al 10. ¿Qué tal su competencia? ¿Y su confiabilidad? ¿Su franqueza? ¿La congruencia entre sus valores verbales y su conducta, y su preocupación por los demás? ¿Quién tiene la mejor puntuación? ¿Tu jefe? Suele ser así. Generalmente, cuanto más arriba está alguien, más difícil le resulta mantener la confianza de los demás. Según la encuesta de Blessing White que mencionada antes, el 74 por ciento de los empleados confiaba en su jefe. Solo el 57 por ciento confiaba en los altos ejecutivos. Tiene sentido. Cuanto más arriba estás, menos contacto tienes con los empleados, así que tienen menos tiempo para conocer a los directores, y entienden peor sus decisiones y actos. ¿Qué extraemos de esto? Que deberíamos ser más tolerantes con los altos ejecutivos, pero, más importante, tenemos que recordar que, a medida que progresamos profesionalmente, desarrollar confianza será cada vez más difícil. Cuanta más gente dependa de ti, más probable será que tengas puntuación baja. Solo porque sea más difícil no quiere decir que importe menos. Necesitas la confianza de tus empleados para aumentar la velocidad y disminuir los costes. Necesitas su confianza para fomentar la innovación y la motivación. Necesitas su confianza. Punto. Y tú tienes que confiar en ellos.

Generar confianza en el trabajo

Nuestra fórmula de la confianza empieza con la competencia, que incluye confiabilidad. Los demás tienen que saber que somos expertos, que tenemos talento y sabemos lo que hacemos, que somos de fiar para hacer lo que sabemos hacer. Pero incluso en el ámbito laboral, no llega con la experiencia. Tienes que agradar a los demás. Les será más fácil confiar en ti si les agradas, y les agradarás si eres abierto y honesto, y amistoso y coherente con lo que dices y haces. Tenía un compañero huraño que decía “Me da igual caer mal a la gente. Solo quiero que me respeten”. Pues una cosa no excluye a la otra. Y por último, dividimos la suma de nuestra competencia y agradabilidad entre nuestro egoísmo. Cuanto más egoísta es alguien, más nivel de confianza pierde. Seguro que conoces a alguien que te empujaría delante de un autobús si le valiera para algo, o alguien a quien no le importa llevarse méritos por tu trabajo. Recuerda, preocuparse por los demás está en la definición de confianza. ¿Qué tal puntúas en estas tres dimensiones de la credibilidad? En general, ¿das la impresión de ser experto? ¿Alguien agradable? ¿O alguien generoso que se preocupa por los demás? ¿Cuál es tu peor área? Volvamos a la situación que describiste en tu plan de acción. Vamos a darle la vuelta a la fórmula. ¿De qué tres formas puedes demostrar que te preocupan los demás? Por supuesto, todos tenemos algún grado de egoísmo, ¿pero cómo lo equilibramos con nuestra preocupación por los demás? ¿Puedes ofrecerte a hacer algo por alguien? ¿Puedes renunciar a algo que era tuyo? ¿Serías capaz de hablar del logro de otra persona? Escucha sin interrumpir y responde y parafrasea lo que has escuchado. Haz que toda la conversación trate sobre el otro y no sobre ti. Especifica. Añade las fechas de cuándo mejorarás de estas tres formas, demostrando tu interés y preocupación por el otro. ¿Y qué pasa con las relaciones? Rodea o escribe tres actividades que puedas hacer para desarrollar mejores relaciones con la persona de tu plan de acción. ¿Socializas con ella? Haz charlas banales. ¿Estás dispuesto a compartir parte de tu vida personal? Sin exagerar, claro. A ninguno nos gusta que nos cuenten demasiado, ¿verdad? ¿Tienes sentido del humor cuando ves a la persona? ¿Sonríes? Es tu turno, tres cosas que puedas hacer para mejorar las relaciones que tienes con esa persona. Por último, fijémonos en la competencia. ¿Hay alguna forma de mejorar tus habilidades? ¿Puedes estudiar algo, leer un libro o consultar a algún experto? Quizás puedes extender tu conocimiento del negocio más allá de tu propio departamento. ¿Puedes trabajar con un mentor en algún proyecto nuevo que te ayude en las áreas funcionales? ¿Cumples todas las fechas y cada promesa? Piensa tres

formas de hacerte más experto en tu campo. Voy a hacerte una pregunta importante sobre la experiencia. ¿Cuándo fue la última vez que hablaste a alguien sobre el gran trabajo que haces cada día? Si la persona con la que quieres desarrollar tu confianza no trabaja contigo, puede que no sepa lo competente que eres, y aunque sé que no quieres parecer arrogante, tienes que contar tu historia y compartir tus logros. ¿Cómo van a saber los demás lo bueno que eres? Observa a Ben perdiendo la oportunidad de que su vicepresidenta mejore su percepción sobre él. Hola... Ben ¿verdad? Sí. ¿Cómo está? Muy bien. ¿Con qué estás estos días? Um... Con lo de siempre. ¡No hagas lo mismo! Usa estas oportunidades de oro para promocionarte. Siempre han tratado de inculcarnos que no nos auto alabemos y tenemos miedo de compartir logros legítimos. Imagina lo que puede mejorar Ben en competencia si aprovecha este momento. Hola... Ben ¿verdad? Sí, Ben Davis, de Recursos Humanos. ¿Cómo está? ¿Qué tal estos días en Recursos Humanos? La verdad es que muy ocupado. Vengo de una evaluación de una formación que organicé para los de ventas. Tienen un 50 por ciento más del conocimiento del producto y dedican tres horas menos a formarse. Estoy muy contento. Qué bien. Disfruté mucho diseñando el curso. Buen fin de semana, Ben. ¡Igualmente! En tu interior, eres digno de confianza si eres competente, fiable, abierto, coherente y te preocupas por los demás. Tus conductas diarias dicen a los demás que eres digno de confianza. ¿Y si alguien te acaba de conocer? ¿Cómo determinan los extraños tu nivel de confianza? Vamos a ver el último círculo.

Como volver a generar confianza

Ahora veremos cómo generar confianza en situaciones complicadas. Empezaremos con una situación delicada: no confías en tus compañeros y no sabes por qué. A veces, la desconfianza es un factor propio de nuestra personalidad. ¿Confías en todo el mundo o sospechas de todas las personas que conoces, al menos hasta que se ganen tu confianza? A algunos nos cuesta confiar. Los psicólogos dicen que trasladamos nuestra familia al trabajo, y en el caso de la confianza, puede que sea verdad. Nuestra tendencia a la confianza viene de nuestras vivencias. Sea por naturaleza o por educación, puede que no confíes en los demás, aunque tú seas alguien de confianza. Esa incapacidad de confiar en los demás puede ser agotadora. Si te

resulta más fácil dudar de alguien que confiar en él; si piensas que gastas demasiada energía estando alerta, puede que necesites ganar confianza. Para confiar más en los demás, podemos: primero, darnos cuenta de que confiar no significa ser inocente. Confiar no significa agachar la cabeza e ignorar los riesgos, pero tampoco deberías sospechar de todo el mundo. Encuentra un término medio, y tiende hacia la confianza. El siguiente paso para confiar más en los demás es que desconfíes de tus percepciones. Estás sentado en tu escritorio una mañana y tu jefa va parándose a hablar con cada empleado. Cuando llega a donde estás tú, sigue caminando y se va. Si te cuesta confiar en los demás, automáticamente asumirás malas intenciones. ¿Por qué me odia tanto? ¿Qué le he hecho? Puedes cuestionar tu desconfianza pensando en tres motivos inocentes de por qué pasó de largo. Quizás se dio cuenta de que era tarde y tenía que irse, quizás le pareciste ocupado y no quiso molestarte, o la última persona con la que habló la dejó pensando. Cuestionate cada vez que asumas que alguien hace algo malo. Por último, si sentimos que alguien ya no merece nuestra confianza, deberíamos hablarlo. Yo estaba decepcionada con mi supervisora por haberme apartado de un proyecto que me habían dado los directivos. Pasé dos días quejándome a mi marido de que mi jefa no me había apoyado. Él me dijo: “Habla con ella”. Entonces fui a verla, y me dijo “Fue decisión de los directivos”. “¡Oh! Eso dolió”. Un malentendido podría haber originado una gran brecha en la confianza. Otras veces sí que hay un desacuerdo y no desaparece al enfrentarte a él. Piensa en los tipos de decisiones que se han tomado en tu trabajo que quizás resulten en una vulneración de la confianza. Yo quiero contratar a otra persona y tú crees que debería poder hacer todo el trabajo sola. Yo quiero un horario flexible y tú insistes en que es importante que esté en la oficina de ocho a cinco de lunes a viernes. Mi compañero y amigo es despedido y tú tienes tus motivos. No tienes que cambiar tu decisión, pero si acudo a ti, te doy la oportunidad de explicármela. Entonces podré fiarme de que no intentas complicarme la vida. Cuando te enfrentes a alguien que haya vulnerado tu confianza, dale la misma oportunidad de explicarse y ser entendido. Si intentas tener más confianza o reestablecer la confianza que alguien ha perdido, recuerda que la confianza es sana. Cuestiona tu desconfianza y habla de los problemas con esa persona en la que ya no confías.

Como disculparse

Tus intenciones son buenas y no quieres hacer daño a nadie, pero todos nos confundimos alguna vez. No cumpliste una fecha; no acabaste algo; te olvidaste del cumpleaños de un amigo

o revelaste un secreto; contaste una pequeña mentira para no herir a alguien, pero te pilló. En algún momento, todos vulneramos la confianza de alguien que nos importa. Y seguro que fuimos comprensivos cuando vulneraron la nuestra. Entonces nos devolverán el favor. En nuestros peores momentos, podemos seguir estos pasos para formación y desarrollo. Admite el error, discúlpate, di qué harás para evitar futuras decepciones, haz algo para arreglarlo y actúa. Si tu error fue criticar el proyecto de un compañero a sus espaldas, si va a hablar contigo, admítelo: “Me equivoqué”. Después discúlpate: “Lo siento mucho”. Di qué harás para que no vuelva a ocurrir y cómo podrías arreglar el daño que has causado: “Si vuelvo a tener problemas con tus ideas, te lo diré directamente. Voy a decirle a Marcela que forme su opinión en vez de escuchar lo que le dije yo”. Por último, actúa. Este paso es muy importante. No podemos escaparnos de una situación que originamos nosotros. Consulta el plan de acción y los próximos pasos que podrías dar para recuperar la confianza. La confianza es un elixir mágico que hace que las relaciones funcionen mejor, pero es muy delicada. Trátala con el cuidado que merece.

Crear un plan de potenciación de confianza

Hemos visto los tres círculos de la confianza y cómo generar confianza en varios casos. ¿Ahora qué? ¿Cómo planeas aplicar lo que has aprendido? Repasa tu plan de acción una última vez. Seguro que has escrito varias cosas que puedes hacer para generar confianza, pero no puedes hacerlas todas de una vez; tienes más cosas que hacer. ¿Cómo priorizar? Recuerda la fórmula de la confianza. Competencia, relación y preocupación por el otro. Según un estudio publicado en una revista de psicología, la relación y la preocupación por los demás son más importantes para que un empleado confíe en su jefe que el factor de la competencia. Si la relación que tratas de mejorar es con alguien que trabaja para ti, prioriza el trabajo relacional sobre la competencia. Es más importante que seas justo y amable que brillante y con talento. Y al revés si trabajas con alguien que está por encima de ti en la organización. Los supervisores valoran la habilidad de sus empleados más que la relación y su preocupación por los demás. Si quieres mejorar la confianza con tu jefe, perfecciona tus habilidades antes de preocuparte por la parte de la relación. Y si quieres mejorar la relación con un compañero o un amigo, se valoran los tres bloques de la confianza por igual. Puedes empezar con las ideas en las que has pensado durante el módulo. La confianza es un ingrediente secreto, el elixir mágico para generar relaciones mejores, mejores equipos y mejores empresas. Puedes continuar explorando la

confianza con dos de mis lecturas favoritas sobre el tema: “Confianza inteligente”, de Stephen Covey y Greg Link, y “The Credibility Code”, de Cara Hale Alter. Espero que hayas desentrañado el misterio que es la confianza. Te deseamos lo mejor generando confianza.



ACTIVIDAD 1 C

Tu área ha sufrido la lamentable pérdida de un miembro de su equipo por una muerte accidental dentro de las dependencias y horas de trabajo, posterior a la semana de duelo y una vez retornados a la oficina se te nombra encargado del ánimo y salud del equipo. Ante esto ¿Qué es lo primero y segundo que harías?

ACTIVIDAD 2 C

Que acciones realizarías para reestablecer la confianza de tu jefatura en el ejercicio del cargo ante una pérdida de credibilidad por haberse constatado múltiples errores técnicos de tu trabajo durante la evaluación de desempeño.

EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- El principal motivo de que las personas eviten pedir algo es ____.

- a) el miedo a las arañas
- b) el miedo al rechazo
- c) el miedo al sí
- d) el miedo de verse en ridículo

2.- Esta es una estrategia clave de aprendizaje para aumentar tu umbral de resiliencia.

- a) la improvisación
- b) la investigación
- c) la reflexión
- d) la escucha

3.- Para forjar relaciones basadas en la confianza, debes demostrar previsibilidad y ____.

- a) crear diagramas de flujo organizativos
- b) demostrar que tienes en cuenta lo que es mejor para el otro
- c) hablar mucho sobre las conexiones que quieres establecer
- d) traer pizza los viernes

MÓDULO 4: MÉTODOS DE PERSUASIÓN Y LIDERAZGO



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Contenido**
- ✓ **Actividad 4 A**
- ✓ **Actividad 4 B**
- ✓ **Evaluación de Módulo 4**

INTRODUCCIÓN

Nos gustaría enseñarte unas herramientas poderosas para aumentar el impacto que tienes en tu trabajo. La persuasión se podría entender como un tipo de manipulación, y a esa palabra, "manipulación", normalmente se le da una connotación negativa. Parece que no decimos toda la verdad, parece deshonesto. Pero la realidad es que no tenemos que mentir ni ser deshonestos para persuadir. En este curso aprenderemos cómo presentar bien nuestras ideas para conseguir que sean escuchadas y tomadas en serio. La persuasión tiene que ver con nuestra forma de hablar y la manera en la que nos presentamos. Por eso, veremos cómo podemos trabajar en nuestra imagen personal y aprenderemos a hacer ofertas.

Por otro lado hoy se dice que el deber del líder de un equipo, sea el que sea, es el de dirigir mediante el ejemplo y la confianza mutua, para que así sea posible la mejora constante, tanto a nivel individual como de grupo. Los ejemplos de mi experiencia y los trucos que acá revisamos, te ayudarán a ser un líder consciente, despierto y respetado. Hay que ser un observador que confíe en la capacidad de sus compañeros de equipo para sacar adelante las tareas. Que proporcione feedback útil, que facilite que los procesos sigan por el camino acordado y que elimine los obstáculos que impiden que el trabajo avance. El líder de hoy en día se pone a las tareas de sacar las cosas adelante al mismo nivel que su equipo. Hay que arremangarse, ponerse a la tarea junto a ellos. Hay que compartir el conocimiento, y hay que tener ganas de que las personas que están a tu alrededor prosperen, porque su éxito es, por supuesto, el tuyo propio. El liderazgo de hoy en día no va de controlar, sino de ser un ejemplo, un guía y un facilitador. Todo ello te lo contaré en este curso.

TECNICAS DE PERSUACIÓN

La credibilidad como base

Los argumentos lógicos son muy importantes para persuadir, pero cuanto menos sabe la otra persona sobre el tema más importante se hace tu credibilidad. Te ayuda para que los demás te escuchen y te tomen en serio. Así que, lo que nos hace falta es mostrarles que somos fiables, profesionales y que sabemos de qué hablamos. Hay varias maneras para aumentar tu credibilidad. Una, es sobre mantener una actitud abierta. Con eso quiero decir que tus argumentos deben incluir varios puntos de vista, viendo ventajas y desventajas de cada uno. Por ejemplo, puedes decir algo como: "Es verdad que con el proyecto A ganaremos más dinero a corto plazo, pero en un plazo de cinco años el proyecto B será más beneficioso". Si rechazas un punto de vista parece que te faltan argumentos o que, realmente, no dominas tu campo. También, alguien que tenga esa opinión tendrá la sensación de que no le entiendes. Con una actitud abierta demuestras que ves las ventajas de ambos proyectos. Después de haber demostrado que entiendes los diferentes puntos de vista hay lugar para tu argumento lógico, la razón por la que prefieres el proyecto B, por ejemplo. Lo importante es que se note que tienes la mente abierta para diferentes ideas y que tu opinión es el resultado de una investigación de varios factores. Otro punto importante es que demuestres que tus intenciones son buenas, que no tienes ningún interés en crear problemas a los demás, al revés, estás pensando en los beneficios para la empresa, tu equipo o tu cliente. Las relaciones personales afectan a la credibilidad. Es evidente que alguien que está convencido de tus buenas intenciones se fiará más de ti. La credibilidad también proviene de nuestro rango, nuestra posición dentro de la empresa y nuestra experiencia. Por ejemplo, si estudiaste marketing digital en la universidad y trabajaste en un proyecto parecido al que estás proponiendo ahora, menciónalo, así les recuerdas a los demás que tú ya tienes experiencia y un máster de marketing. Pero ¿qué pasa si no tienes esa experiencia? La especialista de comunicación Mary Munter escribió sobre fuentes de credibilidad en su "Guía sobre comunicación de management". Ella dice que para aumentar tu credibilidad debes demostrar conocimiento sobre el tema. Simplemente, puedes hacer referencia a un experto de ese campo, tal y como yo lo acabamos de hacer con Mary Munter. Si citas a especialistas, eso no solamente hace tu argumento más creíble pero también demuestra que has investigado el tema y sabes de qué hablas.

Hablar con influencia

Seguramente cuando teníamos unos 14 años había alguna asignatura en el colegio que no nos gustaba, por ende no nos interesaba nada. Luego, al siguiente año cambió la profesora y de repente se volvió una de nuestras asignaturas favoritas, es más, al día de hoy uno se puede acordar cómo explicaba ciertas cosas, dijo frases que nos impactaron tanto que nunca se nos olvidaron. Hay gente que no solamente tiene un mensaje, sino además lo cuenta de una manera que tiene impacto, puede ser alguien de tu trabajo, un profesor antiguo, un formador, un narrador de televisión o alguien de tu familia. Si piensas en una persona que tiene ese efecto para ti, hazte la siguiente pregunta: ¿qué es lo que hace diferente cuando habla? Piensa en ello, y si puedes aprender a hacer lo mismo, hablarás con influencia. Hay tres aspectos que deberías tener en cuenta. ¿Cómo puedes crear una conexión personal? ¿Cómo transmites tu mensaje? ¿Cómo usas tu voz? Tener una conexión personal con el tema aumenta mucho tu credibilidad y captura el interés de los demás. Hay una cita muy famosa del escritor Simon Sinek "La gente no compra lo que haces, compra el por qué lo haces". Todo el mundo tiene un por qué. ¿Por qué estás trabajando en este campo? ¿Cuál es tu relación personal con este tema? Cuenta tu historia y dales la oportunidad de entender tu motivación, al final, esto será lo que les impactará. Para hablar con influencia, primero es importante tener claro cuál es el mensaje que quieres transmitir. Si tú no tienes claro qué es lo que quieres comunicar, los demás tampoco lo tendrán claro; te puedes preguntar dos cosas. ¿Qué quiero exactamente? ¿Cómo exactamente puedo lograrlo? Una vez que sepas cuál es tu mensaje, piensa en cómo puedes contarlo de una manera interesante. La mayoría de las personas nos acordamos mucho más fácil de historias que de hechos. Probablemente no sería muy apropiado que cuentes historias sobre magia y dragones, a no ser que trabajes en un sector muy creativo, pero lo que siempre te puede ser útil son ejemplos de situaciones parecidas, ejemplos del día a día. Digamos que quieres convencer a tu mánager de probar un nuevo software en tu oficina para hacer el trabajo en equipo más fácil. Le podrías contar de una empresa que empezó a usar ese nuevo tipo de software y aumentó sus ventas un tanto por ciento, porque la comunicación entre el equipo y la distribución de trabajo era más eficaz. Le puedes contar que ese software está basado en un estudio que se hizo en una empresa en Suecia, y darle más información interesante sobre el porqué te parece buena idea. Todas esas historias que llevan tu mensaje, lo hacen más sencillo de recordar. Por último, es importante cómo usamos nuestra voz. No podemos cambiar nuestra

voz, pero lo que sí podemos controlar son las pausas que hacemos, y el énfasis que ponemos. La mayoría de la gente solemos hablar demasiado rápido, así que te aconsejo que prestes atención a tu velocidad de hablar. Te propongo un ejercicio, busca un libro, el primero que tengas a mano, ábrelo por cualquier página y lee unas frases con una voz monótona. Después lee las mismas frases de nuevo, pero ahora tal y como lo pronunciaría tu presentador de televisión favorito. Así puedes notar la velocidad, las pausas, el énfasis y la pronunciación. Puedes jugar y experimentar un poco con todo esto y encontrar tu propio estilo.

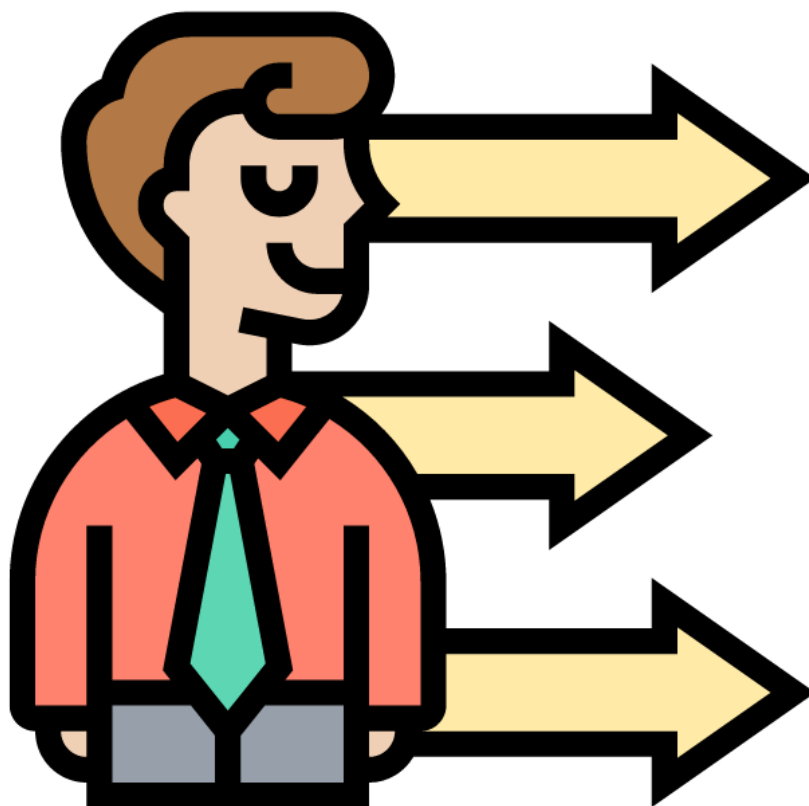
Ofrecer algo sugerente

Pídele algo imposible a un compañero, te dirá que no. Cada vez que le pides algo a alguien esa persona, entonces, tiene que hacer algo por ti. Cuánto más fácil es, más alta es la probabilidad que te diga que sí. Así que hagámoslo fácil para la otra persona. A lo mejor se tendrá que enfrentar a ciertos problemas. Piensa qué podrían ser esos problemas, y busca tú posibles soluciones; si ya le puedes facilitar soluciones para los problemas que le vas a crear es más probable que consigas persuadirle. Te doy un ejemplo: estás trabajando en un proyecto pero te das cuenta que te hace falta más dinero para terminarlo, así que, se lo tendrás que pedir a tu mánager, y él o ella le tendrá que explicar la decisión de facilitarte más dinero a su jefe. El problema al que se tendrá que enfrentar tu mánager es encontrar argumentos para defender los gastos adicionales, y tú puedes darle esos argumentos. Cuando vayas a hablar con tu mánager puedes decirle buenos argumentos durante la conversación que le servirán luego. De esa manera, ya estás solucionando dificultades que podría tener y estás aumentando tu credibilidad, mostrando que has investigado el tema. Se lo estás haciendo más fácil por lo cual es más probable que consigas persuadirle. Sobre todo cuando se trata de grandes cambios, es más fácil decir que no que decir que sí. El cambio siempre trae riesgo y muchas veces ni miramos detalladamente a ese riesgo, lo vemos y decimos: "No, el riesgo es demasiado grande". El otro, a lo mejor, no ha considerado bien el riesgo, simplemente lo ve y rechaza la idea. Pero tú sí lo tienes que conocer en detalle y para eso hace falta que inviertas tiempo en buena investigación, prepara argumentos concretos. Para persuadir debes hacer que el riesgo parezca menos grande. Si lo haces bien, este "Sí" no le va a costar al revés, le parecerá una locura decir que no. Por ejemplo, demuestra cuánto dinero puede ahorrar la empresa anualmente con tu idea. Haz que vean que con su sistema actual están perdiendo dinero; cuéntale no solamente cómo se puede mejorar la situación sino que, además, debes

poner énfasis en la necesidad de cambiar ya; en generar una urgencia y aportar la solución al mismo tiempo. Este es un factor muy importante, la importancia de actuar rápido; con esto el riesgo cambia de lado porque de repente el cambio trae menos riesgo que el estado actual. Así que cuando tienes una buena idea que implica también una modificación grande del sistema actual investiga bien las diferencias que hay entre los dos sistemas y no solo las ventajas de tu idea, sino también las desventajas del otro. Recuerda, antes de persuadir a alguien, piensa en las preguntas que te pueda hacer los problemas que le puedan preocupar y quién tendrá que persuadir y sobre todo encuentra argumentos para mostrar importancia inmediata de tu idea.

Moldear la propia reputación

Uno de tus mejores aliados es tu reputación. Una buena reputación personal te gana el respeto de tus clientes, compañeros y jefes. Aquí, también la simpatía es un factor muy importante. Las personas estarán más dispuestas a escucharte y considerar tus ideas si saben de otros que te consideran muy buena persona, que saben que eres muy amable, etc. Sin embargo, esa reputación personal no tiene el mismo poder que tu reputación profesional. Si las personas reconocen tu valor como profesional también tu empresa entenderá tu valor como empleado y te tratará como corresponde. La experta de marketing, Dorie Clark, describe en uno de sus libros que para mejorar tu posición en tu propia empresa debes trabajar en tu reputación fuera de la empresa. Pero, para eso, tienes que conseguir que gente fuera de tu trabajo te conozca. Puedes empezar a escribir un blog, compartir tus ideas en plataformas como LinkedIn, hacerte miembro de asociaciones conectadas a tu campo e, incluso, asumir un voluntariado en esa asociación. De esa manera, mucha gente te conocerá y escuchará tus ideas y si son buenas, dirán: "me gusta cómo piensas". Ahora, imagínate lo siguiente: gente de diferentes empresas se encuentran en charlas, fiestas, etc. En algún momento, alguien de tu empresa mencionará que trabaja contigo y el otro dirá: "¿trabajas con Miguel? ¡Qué suerte tienes! Me encantó el último artículo de su blog". Y, de repente, hay otras personas a las que les gustaría trabajar contigo, y tu empresa lo sabe. Es más, hay otras empresas que valoran tus ideas, que te darían la oportunidad de realizarlas. Sería una locura si tu empresa actual no hiciera lo mismo, Así es como tu buena reputación profesional te puede hacer más persuasivo,



METODOLOGÍAS EFECTIVAS DE LIDERAZGO

Compromiso de funcionamiento

El compromiso de funcionamiento se constituye como una buena base del liderazgo. Se relaciona con un conjunto de acuerdos generados entre los miembros del equipo, por todos ellos, y que sirve para que sea el propio equipo el que se gestione y module, al sentirse obligados a respetar su propia palabra. Se trata de poner en marcha un conjunto de normas que no han sido impuestas por la jerarquía, sino que ha sido el propio grupo quien ha determinado su identidad y validez. El compromiso de funcionamiento ha de ser una de las primeras herramientas que se implementen para el desarrollo sano y fuerte de un equipo. A los

buenos líderes lo que mejor les ha ido funcionando es empezar con ello lo antes posible. Se suele preparar la primera o segunda reunión con los nuevos equipos, específicamente, para desarrollar el compromiso de funcionamiento. Es como cimentar las bases de un gran edificio. Lo primero es colocar las columnas, pues sirven de guía y sujeción. También se aconseja revisar el compromiso de funcionamiento cada cierto tiempo, pues la revisión, aparte de ser una oportunidad de mejora, también sirve para que los nuevos miembros del equipo puedan o ratificar o proponer cambios, de modo que también sientan que han adquirido ese compromiso de manera consciente, con su voz y su voto. Tú, como líder y facilitador, puedes proponer ciertas áreas donde adquirir los compromisos. Por ejemplo, quizá creas sensato y necesario que se establezcan acuerdos sobre la confidencialidad, lo que significa el respeto a los demás miembros del equipo, las reuniones, la puntualidad, o cuál es el propósito del equipo en conjunto. Veamos un ejemplo en el que el equipo ha decidido tres áreas de actuación: construcción, protección y respeto; pero podrá haberse decidido por otras áreas. ¿Cuál es nuestro propósito principal? Trabajamos para ser la empresa local de referencia en el suministro de material electrónico. ¿Cómo conseguimos este propósito? Ayudándonos en aquello que necesitemos. Compartiendo ideas, acciones y aprendizajes. Cuidando de la confidencialidad de la información sensible de la empresa, de los clientes y de los compañeros. ¿Qué podríamos incluir? Cumplir con los deadlines o avisar de ello con suficiente antelación. Todas las fechas de entrega suelen tener otras acciones interdependientes. También, asegurarse de que la conexión a Internet es buena antes de las reuniones. Avisar con antelación de la posibilidad de no asistir a una reunión. No interrumpir. Evitar el rumor. Apagar el teléfono durante las reuniones. Las áreas dependen principalmente de ti como líder. A ti te corresponde determinar cuáles son esas áreas, y a ellos les corresponde proponer y determinar cuáles son los acuerdos a los que se comprometen conjuntamente en cada área. Una de tus responsabilidades como líder consiste en facilitar el desarrollo de herramientas como el compromiso de funcionamiento, sin intervenir demasiado, dejándoles autonomía para tomar sus propias decisiones, para que tengan la certeza de que es algo suyo, que les pertenece, porque ellos mismos lo han dotado de contenido. También recuerda que más no significa mejor, sino solo más. Así que quizá tu labor como líder también sea la de mantener a raya la cantidad de acuerdos generados. Más vale unos pocos esenciales que una lista infumable que todos olviden según salgan por la

puerta. Idea algún sistema para ir filtrando y reduciendo hasta ayudarles a que se queden con la esencia. Para que un grupo sea realmente sólido, y todas y cada una de las personas que lo componen se sientan integradas, con voz y voto dentro del grupo, hay que dotarse de herramientas que faciliten el sentimiento de pertenencia a ese grupo. El compromiso de funcionamiento y el team mantra son dos de esas herramientas, dos de las más eficaces.

Gestionar encuentros efectivos

Para que las reuniones de tu equipo sean útiles y eficaces, sugiero, encarecidamente, acordar antes unos mínimos sobre el correcto funcionamiento de las reuniones. Porque, si bien, todos sabemos cuándo una reunión es inútil y todos las hemos vivido de un modo u otro, no podemos dar por supuesto que todos sepamos cómo hacer para que las reuniones sean eficaces. El mejor modo de asegurarnos de que nuestro equipo sabe cómo hacer que las reuniones sean eficaces, es decidiéndolo entre todos. Porque si coordinamos las expectativas, será mucho más fluido y la responsabilidad de llevar a buen puerto la reunión, y el tiempo invertido en ella, será compartida. Así que empezáramos con una meta reunión, es decir, una reunión sobre las futuras reuniones. Y según entran nuevos miembros del equipo, se dedican unos minutos a revisar los acuerdos y renovarlos, si hiciera falta. Para evitar la burocracia excesiva, puedes limitar los puntos del acuerdo a tres o cinco, por ejemplo. Para evitar que haya revisar de manera constante los acuerdos, quizá podrías hacerlos cada trimestre. Esta meta reunión en la que estableceremos acuerdos entre todos los miembros del equipo, giraría en torno a la pregunta: "¿Qué acuerdos podríamos tomar para hacer que nuestras reuniones fuesen más eficaces y útiles?" Dado que tú eres el líder y se espera de ti aportar cierta dirección, además, de proponer la agenda y las expectativas, podrías empezar con una serie de sugerencias previas, por ejemplo, animándoles a que busquen información sobre cómo llevar reuniones de una manera eficaz en Internet, porque hay mil. También puedes indicarles que vayan respondiendo internamente a la pregunta: "¿Qué es lo que espero de los demás en las reuniones del equipo? ¿y de mí misma?" Puntualidad, responsabilidad, no usar el teléfono, no usar el ordenador, respetarse los unos a los otros, no interrumpirse al hablar, no juzgar las acciones de los demás, estar presente, realmente, presente en la reunión. Otra pregunta que me ha resultado muy oportuna es: "¿Cómo podríamos mostrar nuestro respeto a los demás y mantener nuestro compromiso de que las reuniones sean eficaces?" Por ejemplo, entregando los trabajos a tiempo, o en el caso de que haya algún miembro trabajando en

remoto, asegurándonos de que la conexión a Internet es potente, avisando con antelación de la imposibilidad de asistir a una reunión, y el por qué de la ausencia, no participando en una reunión si consideramos que la agenda o las expectativas no están claras, asistir a reuniones con los deberes hechos, no interrumpir a los demás mientras expresan sus puntos de vista, evitar la monopolización de las reuniones y el secuestro de los temas de conversación hablando mucho. También pidiendo más información, si la que tenemos sobre la reunión es confusa o escasa. Incluso diciendo que no a reuniones mal planteadas o absurdas.

Implementación de prioridades semanales

Pocas cosas son tan saludables para la buena marcha de un equipo como la comunicación fluida. Si hay buena comunicación, el flujo de información, las oportunidades de mejora, la creatividad y las soluciones vuelan de un lado al otro agilizando procesos y facilitando tareas. La comunicación fluida podemos conseguirla mediante reuniones, pequeñas exposiciones, paseos, comiendo con el equipo, haciendo algunas actividades juntos y una forma esencial, especialmente eficaz, son los e-mails semanales de prioridades y lo son tanto por la información que tú recibes, como el feedback que tú puedes proporcionar al recibir esa información y escribir tus reflexiones y dudas sobre las mismas. Pero es que además, los correos de prioridades semanales facilitan el desarrollo de unos hábitos esenciales. Reflexionar sobre lo realizado, programar la semana siguiente, acumular conocimiento, afianzarlo y compartirlo en un ambiente donde se premia aproximarse al trabajo como aprendices, no como expertos. Veamos cómo se trabaja en base a prioridades. Lo primero, si no lo supieran, será explicarle a tu equipo cómo trabajar con prioridades. El modo más sencillo y rápido de hacerlo es indicándoles que han de responder a la pregunta: "Si la semana que viene solo pudiera hacer una cosa ¿cuál sería?" Y que su respuesta a esa pregunta será su prioridad de la semana siguiente. Además, han de incluir otros dos asuntos importantes que han de revisar también la semana que viene y aquí en la relación de estos asuntos importantes es donde entra tu capacidad de análisis y dirección para determinar si, efectivamente, estos asuntos son tan importantes como ellos creen o si no lo son tanto. Aquí es donde tu feedback y el suyo es realmente valioso. Para analizar la idoneidad o no de esos asuntos importantes, podríamos hacer que se formulen la pregunta: "¿De qué modo esta actividad me acerca o facilita la consecución de mis propósitos para el mes o para el trimestre?" Respondiendo a esta pregunta, quizá algo que parece esencial, como, por ejemplo, entregar las cuentas de los gastos de

representación al departamento de contabilidad, resulta que siendo una tarea que sí que hay que realizar, pues no es un asunto tan importante. Una vez que acabe la semana, han de repasar cómo les han ido esas prioridades, cómo se han desarrollado y enviarte esa información junto a las que consideran las que serán sus prioridades de la semana siguiente. Si bien al principio lo más adecuado es que proporcionen una plantilla para que todos los miembros del equipo entren en sintonía a la hora de enviártelas y que cuando hablen entre ellos de esto, hablen de las mismas cosas, puede llegar un momento en el que les puedas proporcionar unas guías y no tanto una estructura inamovible. Tu labor como líder es asegurarte de que reciben entrenamiento en este aspecto y, esencialmente, tú eres su entrenador. Ponte las pilas y muestra que te importan ellos, lo que hacen y cómo lo hacen. La calidad de las prioridades irá mejorando, como es lógico, con el tiempo. Aconsejo que comentes siempre todas las prioridades y si algo no lo entiendes, pregunta. Si algo te gusta o crees que es mejorable, señálalo. Cada viernes, cuando reciba sus prioridades, a veces las comentarás una a una y otras veces harás un comentario general sobre todo el contenido del e-mail, pero hazlo siempre, de modo que sepan que para ti es muy importante y que te tomas tiempo de leer y reflexionar sobre lo que escriben y lo que hacen.

Facilitar el desempeño del equipo

El tema de desarrollar a los demás continúa con los equipos o grupos con los que trabajes. Desarrollar a los individuos dentro de un grupo, y tener noción de que el propio grupo también tiene que desarrollarse. Los grupos son distintos de los equipos. Vamos a ver primero los grupos del lugar de trabajo. Somos parte de varios grupos; desde nuestro departamento, a nuestra división y la organización como conjunto. Dentro de un grupo, los individuos tienen cinco necesidades. La sensación de pertenecer, compromiso con las metas del grupo, claridad de expectativas, sensación de progreso y confianza en el liderazgo. Como líder, es importante que prestes atención a estas necesidades. Piensa en cómo puedes crear un ambiente de trabajo que comunique claramente la información sobre esas áreas de forma coherente. Otra cosa que hay que saber sobre los grupos es que tienen una progresión natural de desarrollo. Como referencia tenemos el Modelo de desarrollo de grupos de Tuckman. Tuckman investigó en grupos y sus conclusiones han perdurado en el tiempo. Este modelo aún se enseña en las escuelas de

negocios. La primera etapa es la formación. Es el momento en el que se integran los miembros en el grupo y se conocen. El objetivo de los miembros es saber más sobre las metas del grupo y establecer relaciones con los demás y con el líder. La segunda fase es el conflicto, porque es cuando surgen los desacuerdos. El grupo ve sus diferencias cuando intenta organizar sus metas e ideas. El objetivo es pertenecer. La dinámica de poder y la autoridad se ven determinadas, y el grupo pone a prueba los límites o reglas. El conflicto es una parte natural e importante del proceso de desarrollo de equipos. La tercera etapa se llama normalización, y se da cuando se establece la cohesión del grupo. El objetivo es contribuir a las metas del grupo. En esta fase puede haber un pequeño descenso de la productividad, porque se requiere tiempo para crear relaciones. Pero el conflicto se resuelve cuando los miembros ven las distintas habilidades y fortalezas que tiene cada uno. Los miembros encuentran formas efectivas de compartir ideas y sugerencias. La cuarta etapa es el desempeño, y el grupo consigue interdependencia. El objetivo es crecer, y el grupo se mueve hacia la meta. Los miembros son auto-dirigidos y productivos. A veces vuelve a surgir el conflicto, pero ahora va de la mano de la confianza e incita a que el grupo produzca un trabajo de alta calidad. El grupo trabaja de forma colaborativa y apoya la competición saludable para encontrar nuevas soluciones. Los grupos pueden mantener esta cuarta fase bastante tiempo, pero después pasan a la última, la disolución. Ocurre cuando el proyecto o el grupo se terminan. Los miembros cierran la tarea, organizan informes y documentos y celebran su éxito. Muchas veces tienen emociones encontradas, desde orgullo y apreciación hasta tristeza y ansiedad. Vamos ahora a ver los equipos. Son un tipo de grupo, pero se distinguen por las siguientes cuatro cualidades. Uno, los miembros tienen una razón para trabajar juntos. Dos, sus esfuerzos deben ser interdependientes. Tres, los miembros deben creer que los resultados son mejores trabajando con los demás que solos, y cuatro, el grupo cuenta como una unidad tanto para los éxitos como para los problemas. Cada vez se hace más trabajo en equipo, pero hay estrategias que ayudan al éxito. Primero, crea un equipo del tamaño adecuado. Las investigaciones sobre la efectividad de los equipos indican que el tamaño ideal es entre cuatro y siete personas. Tres personas es inestable, porque crea una dinámica de dos contra uno. Y ocho o más disminuye la productividad, porque la gente se siente menos valorada por sus esfuerzos. Segundo, cada persona del equipo tiene que tener una contribución clara que hacer y un rol o varios roles que cumplir. Algunos roles pueden ser líder, coordinador de los esfuerzos del grupo, generador de

ideas, evaluación y control de calidad, implementador, y relaciones y comunicaciones externas. Tercero, el equipo tiene que cooperar y colaborar eficazmente. Hay diferencias entre ellas. La colaboración ocurre cuando la gente trabaja para conseguir una meta compartida. Sus ideas y esfuerzos afectan a los demás, y crean cambio y síntesis para producir algo mejor. El respeto mutuo es un requisito de la colaboración. Por otro lado, la cooperación ocurre cuando la gente trabaja junta en metas separadas pero comunes. Se trata de coordinar esfuerzos e implementar una decisión que ya está tomada. Cuarto, el equipo debería tener una serie de pautas para trabajar juntos. Como líder, puedes maximizar la efectividad de cualquier equipo o grupo. Facilitando su crecimiento de inteligencia emocional y profesional verás resultados en cuanto a productividad y compromiso.

Desarrollar al equipo

Ser emocionalmente inteligente es más que entender a los demás. Es un compromiso de ayudar a que los demás alcancen su mayor potencial. Es así si tienes una posición de administración o liderazgo. Una de tus responsabilidades es que los demás se desarrollen. Esto tiene ventajas en el mundo empresarial. Ayudar a que los demás desarrollen su potencial incrementa su productividad, compromiso y motivación. Esto abre el paso a muchos resultados considerables. Desarrollar a los demás también te aporta beneficios. A medida que tu equipo se haga más competente, podrás delegar alguna de tus tareas, haciendo que puedas aceptar retos que requerirán tu experiencia. Cuando los demás se desarrollen, tendrás que seguir su desarrollo con estrategias constantes. Estas son mis recomendaciones para desarrollar a los demás. Conoce a tu equipo. Puedes usar las estrategias que hemos visto para aprender más sobre sus fortalezas, habilidades, y estilos de trabajo, comunicación, conflicto y liderazgo. También puedes aprender más sobre cómo son como personas gracias a la observación, la interacción y las discusiones. Ten en cuenta lo que sabes sobre los valores de tu equipo, sus experiencias, identidad cultural y los estímulos que los hacen reaccionar mal. Segundo, adapta tu estilo de liderazgo a sus necesidades. A mí me gusta el modelo situacional de liderazgo de Ken Blanchard, que puedes ver en su libro "Liderazgo al máximo nivel". Dice que es la responsabilidad del líder adaptar su estilo a las necesidades de sus seguidores. Puedes evaluar la competencia y motivación de cada persona y después usar uno de los cuatro estilos para usar el mejor con cada uno. Los estilos son directivo, persuasivo, participativo y delegador. Tercero, usa la indagación apreciativa para sacar lo mejor de cada

uno. La indagación apreciativa se basa en la idea de centrarse en las fortalezas y éxitos de la gente en vez de en sus defectos o debilidades. Para aplicar la indagación apreciativa, pregúntale a una persona o a tu equipo acerca de sus éxitos, las veces que destacaron en algo o que tuvieron su máximo desempeño. Después explora por qué destacaron. La meta es encontrar formas de traducir ese éxito a otros desempeños. Este método se relaciona también con lo que sabemos sobre cómo trabaja el cerebro. La indagación apreciativa activa el nivel más externo del cerebro, y nos ofrece un rango amplio de habilidades. Cuarto, motiva y compromete a tu equipo. Una investigación reciente ha demostrado claramente factores clave que motivan y comprometen a la gente. Los cinco factores más destacados son sentir que su trabajo marca la diferencia y que se reconozca de alguna forma. Desarrollar maestría gracias a la tutoría o la capacitación. Tener algo de autonomía y libertad. Ver una oportunidad de crecer profesionalmente, y confiar en sus líderes. Piensa en cómo puedes ofrecer esto a tu equipo. Quinto, crea y promueve su plan de desarrollo profesional. Cada año, como parte de tu proceso de evaluación de desempeño, deberías identificar nuevas habilidades que tengan que desarrollar. No se debería centrar solo en ayudarles en su trabajo actual, sino prepararlos para futuras oportunidades de liderazgo. Siempre tengo el siguiente nivel de mi equipo en mente, y empiezo a encaminarme hacia él varios meses o trimestres antes. Esto quiere decir pensar sobre comités o proyectos que se les pueden asignar, cursos que podrían hacer, conferencias a las que podrían asistir y capacitación que puedan necesitar. También incluye asignarles un mentor, dentro o fuera de la organización. Creo que es importante recordar que desarrollar a los demás también te conviene a ti. No solo tu equipo estará más motivado y comprometido, sino que ayudará a tu éxito. Una señal que buscan los mejores ejecutivos es qué equipo está prosperando y destacando. Eso indica que su líder es emocionalmente inteligente y que tiene mucho potencial para futuras oportunidades. Por último, más allá del tema empresarial está el factor humano. El trabajo es una parte importante de la vida de una persona, y por eso puede contribuir a mejorar el propio trabajo. Algo que me ha inspirado es esta cita de Patrick Lencioni que quiero compartir contigo. Es de este libro, "Señales. Indicios para hacer satisfactorio cualquier trabajo". "En realidad seguro que lo sabes. Tienes la oportunidad de marcar la diferencia en la vida de tu empleado y en la vida de aquellos a los que diriges. No va a haber otra persona ahora mismo, excepto su pareja, que determine su sensación

de realización y de tranquilidad". Y lo mismo se aplica a ti. Tienes la increíble oportunidad de desarrollar a toda la gente con la que interactúas. No es solo tu responsabilidad. Te animo a que pienses que es un honor.

Convertirse en un líder inspirador

Un componente principal es ser un líder inspirador. Esto puede sonar intimidante, porque la gente suele pensar en personalidades extrovertidas y cautivadoras que pueden fascinar a todo el mundo, pero no confundas liderazgo con carisma o presencia en escena. La gente tranquila puede inspirar, y las personas humildes pueden ser líderes increíbles. De hecho, Jim Collins, el autor de "Empresas que sobresalen", descubrió que las empresas con más éxito están lideradas por líderes modestos pero muy apasionados. Todo consiste en pasión. La pasión es el núcleo de un líder inspirador. Cuando tienes pasión, los demás perciben tu autenticidad, y tu compromiso les inspira. Esto se relaciona con vivir acorde a tus valores. Tu integridad es el fundamento de todo. Veamos cómo convertir tu pasión en inspiración. Primero, tienes que saber expresar tu pasión y tu visión con los demás. Esto no significa ser ostentoso, sino ser claro y persuasivo. Tómame tiempo para crear tu mensaje. Descubre cómo hablar sobre tu visión. Así ganarás el entusiasmo y el apoyo de los demás. Ten clara tu meta y la diferencia que quieres marcar. Piensa cómo se relaciona tu visión con los sentimientos, las necesidades y las preocupaciones de los demás. Encuentra las formas de conectar con sus experiencias, y no asumas que los demás ven lo significativa que es tu visión. Ayúdalos a verlo. Y muéstrales que es posible. Segundo, una vez tengas clara tu visión y puedas expresarla con claridad, compártela con el mundo. Puedes transformar tu pasión en liderazgo si otras personas se suben a bordo. Encuentra la forma de hablar y escribir sobre eso. Trabaja en conversaciones. Da una presentación, escribe un blog o lo que sea más apropiado. Tercero, no te distraigas con los opositores. Una parte natural de este proceso es que alguna gente desaparecerá porque no compartirá tus valores ni tu visión. No pasa nada. A veces dejamos de compartir nuestra visión porque nos preocupa que no guste a todo el mundo. Eso va a pasar. A alguna gente no le gustará, pero si puedes aceptarlo, no te quedarás paralizado y puedes dedicarte a atraer a la gente que sí te entienda. Otro aspecto sobre el liderazgo inspiracional es predicar con el ejemplo. Es una de las cinco prácticas que identificaron Kouzes y Posner. Se llama modelar el camino. Se trata de liderar con el ejemplo. Si quieres convencer a los demás de que tu visión tiene mérito, tienes que estar dispuesto a vivir con ella sinceramente. Aunque tus compañeros

no estén de acuerdo con tu idea, los inspirarás. Y no esperes a tener un puesto formal u oficial de liderazgo. El liderazgo es una práctica, no una posición. Todos pueden liderar, y muchas veces los mejores líderes no son los que tienen esa etiqueta. Si lideras con tus valores y pasión, inspirarás a los que están a tu alrededor. El mundo necesita lo que tienes que aportar, así que céntrate y sigue adelante.

Liderazgo situacional desde y hacia múltiples roles

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard sostiene que el estilo de liderazgo más eficiente es aquel que está de acuerdo con la madurez de las personas que reportan a un líder determinado. Con lo cual, resulta fundamental centrarse en las características de las personas a las que se tiene que liderar, sus conocimientos y sus objetivos para poder definir el estilo de liderazgo a utilizar. Por su parte, la madurez de los colaboradores es entendida como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a la tarea, y dependen de la experiencia y de la educación de las personas involucradas. El líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarlos a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando su estilo constantemente. Los estilos de liderazgo a adoptar, según este modelo, son cuatro, y combinan el interés en la productividad con el interés en las personas. El estilo directivo refleja un alto interés en las tareas y un bajo interés en las personas y las relaciones. Se dan directrices explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas. Los empleados deben recibir instrucciones en cuanto a sus tareas y cumplir con las reglas y procedimientos establecidos dentro de la organización. Un gerente que no dirija de una forma adecuada despertaría angustia y confusión entre los integrantes nuevos. El estilo persuasivo tiene un alto interés en las personas y, al mismo tiempo, en las tareas. Con este enfoque el líder determina y explica las decisiones y cede a las personas la oportunidad de realizar preguntas y, de esta forma, obtener mayor claridad y comprensión con respecto a las tareas. El estilo participativo es una combinación de alto interés en las personas y relaciones y bajo interés en las tareas. En este estilo el líder comparte las ideas con su equipo y les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Las personas empiezan a tener más motivación para superarse y buscan tener más responsabilidades. El líder tendrá que seguir

siendo respetado, y seguirá ofreciendo apoyo con el fin de reforzar la voluntad de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad. Y, por último, el estilo delegador, que manifiesta un bajo interés por las relaciones y por las tareas. Ese estilo ofrece poca dirección y apoyo debido a que el líder delega a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Es decir, conforme los seguidores van adquiriendo gradualmente más confianza, experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase las personas son cada vez más autónomas. El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de las personas se deben evaluar constantemente a efectos de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si es el estilo adecuado, según la teoría de Hersey y Blanchard, no solo se motivará a los integrantes del equipo, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Y por eso, este modelo de liderazgo situacional es tan relevante en el contexto de este curso en el que se busca lograr el desarrollo de las personas.

Nivel de desarrollo 1: Trabajador con necesidad de un director

Vamos a analizar ahora quiénes son las personas que suelen estar en un nivel de desarrollo 1 y cómo podemos identificarlas. Las personas que estén en este nivel necesitarán un líder que los dirija. Pensemos en un colaborador que requiere de un alto comportamiento directivo y un bajo comportamiento de apoyo. Quizás pudiéramos estar pensando en una persona que recién se incorpora en la organización y que no conoce la tarea, o tal vez se trate de una persona que ha rotado de área, quien realmente no conoce nada acerca de su nuevo puesto laboral, aunque tenga algunos años trabajando en una determinada compañía. Entonces, va a necesitar que el líder le indique con claridad qué es lo que tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo, y, en este sentido, que sea muy claro en cuanto a las pautas y normas a seguir. Al mismo tiempo, seguramente va a requerir muy poco comportamiento de apoyo, porque esta persona que se incorpora dentro de una nueva organización o en una nueva función se encuentra suficientemente motivada. El comportamiento de apoyo de un líder está enfocado en la parte más blanda de necesidades de la persona y no en las tareas o en cómo estas se realizan. El

foco del líder va a estar puesto en dirigirlo. Por eso, a este estilo lo vamos a llamar dirigir, porque el colaborador va a requerir un alto comportamiento de dirección y un bajo comportamiento de apoyo. Las necesidades que tiene este colaborador para el nivel 1 de desarrollo son: contar con metas claras; conocer las normas que definen qué es un trabajo bien hecho; acceder a información acerca de cómo se registrarán y comunicarán los datos relativos al desempeño; conocer las reglas no escritas sobre cómo funcionan las cosas por aquí; contar con toda la información sobre la tarea y la organización; poder acceder a formación práctica sobre cómo realizar las tareas que le hayan sido asignadas; acceder a los planes de acción, es decir, a directrices acerca de cómo, cuándo y con quién hacer cada tarea; tener una clara definición de los plazos en los que deben ser desarrolladas las tareas; que le transfieran claramente cuáles son las prioridades; conocer los niveles y límites de autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo; recibir retroalimentación frecuente sobre los resultados, justamente porque esta persona requiere una gran orientación. ¿Tienes claro quiénes son las personas de tu equipo que requieren este nivel de acompañamiento? Teniendo en cuenta las necesidades que suelen tener las personas en este nivel, ¿te has asegurado de que todos los que te reportan y que están en ese nivel hayan recibido lo necesario para trabajar? Puedes utilizar este listado a modo de checklist.

Nivel de desarrollo 2: Trabajador con necesidad de un formador y entrenador

El siguiente nivel está pensado para personas que necesitan de un líder que esté dispuesto a formarlos y a entrenarlos. Veamos cómo podemos identificar a las personas que se encuentran en el segundo nivel de desarrollo. Una vez que pasa el tiempo y ese mismo colaborador, que no conocía la tarea, comienza a conocerla con mayor profundidad, seguramente requerirá todavía un alto componente de comportamientos directivos, debido a que todavía no tiene la suficiente autonomía para realizarla completamente por su cuenta. Pero ahora esta persona seguramente querrá saber por qué y para qué hace lo que hace, es decir, hay un mayor requerimiento en relación al líder para que lo escuchen y le dé respuestas para que le demuestre la importancia y el impacto que tiene lo que hace y cómo esto se empieza a relacionar con el resto de las tareas y los objetivos corporativos; simplemente porque necesita tener un contexto y mayores explicaciones para comprender más allá de la ejecución de las

cosas y tareas. Entonces, hay una demanda de un mayor comportamiento directivo y de apoyo, es decir, lo que este colaborador está necesitando en este segundo nivel de desarrollo, es que el líder lo instruya, le explique. Por eso es fundamental que el colaborador pueda contar con metas claras. Esta persona aún sigue necesitando que las metas sean definidas por el jefe. Ahora necesita contar además con perspectiva entender mejor qué hace y para qué lo hace, en qué contexto. La retroalimentación o feedback frecuente sobre los resultados será fundamental para que sepa si está yendo por el buen camino y para que esté tranquilo en ese sentido. Por supuesto que comienza a aparecer en esta etapa la necesidad de reconocimiento ante el progreso. Ese reconocimiento reafirmará la información recibida durante el proceso de feedback y le dará validez. También será fundamental asegurarle con hechos para que pueda sentir que los errores son comprendidos como fuente de aprendizaje. Empezará a requerir explicaciones del por qué de las cosas para mantenerse motivado y enfocado en la tarea y los resultados. También será importante que sepa que cuenta con oportunidades y espacios donde compartir sus preocupaciones y es recomendable que pueda empezar a participar en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Tendrás el desafío ahora de analizar para quiénes en tu equipo deberías moverte hacia ese estilo de liderazgo y, como en el caso anterior, podrías utilizar estas recomendaciones para analizar con cada una de las personas si han recibido o cuentan con toda la información o acciones necesarias para desempeñar su tarea, entendiendo todo lo necesario para que puedan ejecutarla.

Nivel de desarrollo 3: Trabajador con necesidad de un rol de apoyo

En el nivel de desarrollo tres vamos a encontrar personas que lo que le van a exigir principalmente al líder es que les ofrezca apoyo. Veamos en profundidad este nivel. Cuando el mismo colaborador del que venimos hablando alcanza un nivel mayor de autonomía, porque ya conoce muy bien su tarea, va a requerir del líder una menor cantidad de comportamiento directivo ya que no necesita que esté tan cercano dirigiendo la tarea. Sin embargo, con el correr del tiempo, las personas pueden comenzar a desarrollar un proceso de desmotivación en tanto y en cuanto no se les permite opinar, participar o expresar sus opiniones en relación con la tarea que desarrollan. Y en este caso, lo que requiere de su líder es un alto comportamiento de

apoyo, es decir, que lo escuche, que contemple sus necesidades, sus preocupaciones y sus expectativas. Entonces, lo que va a requerir del líder, una persona en el tercer nivel de desarrollo, cuando lo que necesita es opinar sobre qué habría que hacer y cómo hacerlo para mejorar, es contar con un consejero o asesor accesible, acceder a oportunidades para expresar las preocupaciones, recibir apoyo y estímulo para desarrollar habilidades para la solución de problemas, contar con la ayuda para apreciar objetivamente las habilidades para así poder desarrollar la confianza, recibir reconocimiento ante altos niveles de competencia y desempeño. Seguramente tienes a personas dentro de tu equipo que se encuentran en este nivel de desarrollo. Será tu responsabilidad para con ellas canalizar toda esta energía y voluntad de participación y mejora hacia el logro de soluciones superadoras para las tareas y los procesos a partir de la participación de estos colaboradores. Es fundamental que tu propio desarrollo incluya seguir mejorando en estas habilidades que te permitirán seguir desarrollando a tus equipos.

Nivel de desarrollo 4: Trabajador autónomo

En el último nivel, el cuarto, se encuentra las personas que ya están capacitadas para que el líder les empiece a delegar tareas. Con el paso del tiempo, es posible que este mismo colaborador que venimos analizando desarrolle una autonomía absoluta para desempeñar la tarea. Es el momento en que ya no necesita preguntar ni qué hacer, ni cómo hacer la tarea, ni cuánto tiempo le tomara o cuánto tiempo puede dedicarle. Ya lo sabe todo. No solo se lo han dicho, sino que lo ha experimentado en el hacer diario durante largo tiempo. Entonces, es el momento de ofrecerle otro tipo de acompañamiento y de desafíos. Lo que necesita de su líder, es simplemente que le dé las directrices, los recursos necesarios para desarrollar la tarea y, finalmente, que le delegue la tarea en forma total. El estilo que requiere el colaborador que adopte su líder es el de delegar, y dentro de este estilo lo que el colaborador va a necesitar es diversidad y desafíos. Tal vez esta persona tenga ideas y propuestas para mejorar la forma de resolver la tarea o cambiar los procesos. Si le dejamos hacer cambios, mejoras a partir de su diferente mirada, seguramente esto se convierte en un desafío para ella y en un beneficio para la organización. Para que pueda desarrollar este punto, necesitará un jefe que sea un asesor, con el cual poder contar para validar sus ideas y mejoras. Necesitará que el líder lo

inspire a buscar también nuevas y mejores alternativas que las que se le ocurren; que lo lleve a mirar siempre más allá; con el que pueda comenzar a conversar acerca del futuro y de la mejora y la calidad de las cosas. También necesitará un líder que reconozca sus contribuciones, y para esto es fundamental que, como líder, conozcas en detalle cómo reconocer a los miembros de tu equipo, más allá de las posibilidades de reconocimiento económicos que pueda o no realizar la compañía. Muchas veces son mucho más efectivos los reconocimientos comunicacionales o emocionales que los que son en dinero. Pero, fundamentalmente, necesitará que el líder le dé la autonomía y autoridad sobre esa tarea determinada. Él es el experto en esa tarea, puede hacerlo solo y, además, esto debe reconocerse públicamente para con el resto de la organización. Y, finalmente, este colaborador necesitará que le demuestren confianza. De esta manera, estará motivado y seguirá enfocado en realizar la tarea de la mejor manera posible. Es tiempo de que pienses ahora si te sientes cómodo ejerciendo estos cuatro estilos de liderazgo diferentes, si crees que deberías mejorar en alguno de ellos, si necesitas ayuda; sobre todo, el tiempo de conocer en detalle qué líder necesitan las personas que trabajan contigo para que puedas ayudarlas realmente en su desarrollo y así seguir mejorando los resultados de tu área y de la organización.

Liderazgo situacional en la práctica

Si partimos de la base de que nuestro éxito siempre estará ligado al desempeño de las personas que trabajan con nosotros, de las personas que integran nuestros equipos, entonces no nos quedará ninguna duda de que el desarrollo de esas personas para que puedan mejorar constantemente su desempeño tiene que ser una tarea y una responsabilidad constante en las agendas de los líderes. Lograr resultados extraordinarios siempre es con los otros y no a pesar de los otros. Por eso, debemos prestar especial atención a las personas, sus necesidades y la forma en cómo están logrando o no los resultados. Si hacemos foco únicamente en la tarea y no en las personas, habremos desperdiciado una oportunidad enorme de lograr su máximo potencial. Podemos ser los mejores realizando una tarea, pero si no queremos hacerla, si no estamos motivados, si no contamos con el estado emocional requerido para hacerla, seguramente no podremos realizarla o no podremos, por lo menos, alcanzar los resultados que nos planteamos. ¿Cuántas veces hemos visto excelentes tenistas que juegan

con las mejores técnicas y los mejores golpes, pero que no pueden ganar un torneo?, ¿o excelentes deportistas que se retiran, aún cuando tienen muchísimo para seguir aportando? Por eso es tan importante ocuparnos de las dos caras del desempeño, por eso es tan importante evolucionar en nuestro rol para dejar de ser jefes orientados 100 % en la tarea, para convertirnos en los líderes que hacen foco en las personas para lograr mejores resultados, y convertirnos también en coach que acompañen a sus equipos en todo su proceso de desarrollo. Entender si las personas que trabajan con nosotros quieren, saben y pueden realizar las tareas que necesitamos, será el primer paso para configurar planes de desarrollo que nos permitan ayudarlos a mejorar cada día. Es necesario contar con este tipo de planes para darle un marco formal y hacer posible el seguimiento dentro de las empresas para poder contar con los recursos económicos y de tiempo, para ayudar a que los equipos evolucionen, para poder medir los impactos de lo que se realizó, para poder planificar a futuro nuevas acciones en base a los éxitos del pasado. Espero que a partir de este curso puedas sentir y vivenciar los beneficios de trabajar estratégicamente para que todo tu equipo crezca, mejore y logre cada día mejores los resultados. Verás cómo se convierte en adrenalina para seguir, y cómo puede convertirse en una espiral en una escalada hacia la mejora continua.

Disfrutar del trabajo no es algo romántico, es esencial

Cuando pasas por delante de una sala de reuniones y escuchas carcajadas, ¿qué piensas? ¿Cómo te sientes después de un día de trabajo fácil, divertido y sin esfuerzo? ¿Sientes que has trabajado? ¿Crees que te merecerías tu sueldo si no tuvieras que trabajar duramente para ganártelo? Nuestra cultura empresarial se basa en una disociación clave: divertirse, reírse y disfrutar no es productivo ni profesional. Pero la ciencia ha demostrado todo lo contrario; nuestro trabajo es cuantitativa y cualitativamente más productivo cuando

disfrutamos. Sí, reírse a carcajadas en una reunión coloca a tu cerebro en el estado desde el que es más creativo, más organizado y procesa mejor la información y, a la vez, crea un ambiente colaborativo que multiplica la productividad del equipo. En el proceso de identificar tus puntos fuertes, es imprescindible identificar tus pasiones, porque tu potencial innato y tus habilidades adquiridas, sin el disfrute, se convierten en una cárcel destructiva. Eso que se te da tan bien, que has perfeccionado y pulido durante años y que te aburre soberanamente no es tu punto fuerte. Lo sabemos; oír esto después de todo lo que te has esforzado para lograrlo no es fácil, pero es necesario. Cualquier actividad que hagamos por obligación sin disfrutarla tiene un impacto negativo en nuestro bienestar físico, mental y emocional. Este impacto tiene un efecto acumulativo y con el paso de los años llega un punto en el que ya no podemos mirar hacia otro lado. ¿Y sabes qué pasa? Que solo desde la vitalidad, desde una mente limpia y enfocada y desde un estado emocional equilibrado puedes aportar valor, valor de verdad, del que hace que tu realidad profesional se transforme. Conecta por un momento con el peor día de tu vida. ¿Qué valor podías aportar desde ahí a los demás con tu presencia, con tu trabajo? Conecta ahora con un día en el que amaneciste desbordando de alegría, energía y motivación. ¿Qué se llevaron de ti las personas que te rodean? Una vida desconectada de lo que nos apasiona es una vida vivida a medias. Desde el sacrificio, el esfuerzo y la obediencia cumplimos con nuestros objetivos a costa de nuestro bienestar físico, mental y emocional, y ahí ni ganas tú ni gana nadie. Sí, el proceso de identificar las cosas que te apasionan es imprescindible. No solo tienes el permiso para disfrutar de tu trabajo, tienes la responsabilidad de utilizar tu potencial haciendo cosas que disfrutes, porque solo así todo lo que hagas va a tener el impacto que necesitas para salir de donde estás y tener la carrera profesional que mereces y deseas.



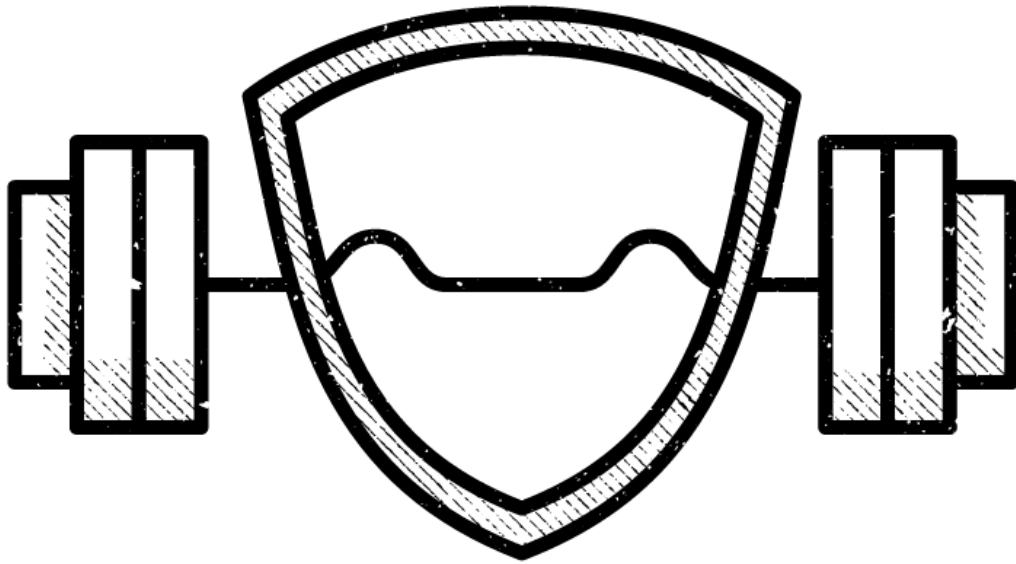
ACTIVIDAD 1 D

Como harás para convencer a un joven y nuevo trabajador que deje de estar conectado con su celular la mayor parte del tiempo en el que debería estar trabajando. ¿Qué argumento utilizarías?

ACTIVIDAD 2 D

Has sido nombrado encargado del área mientras tu jefatura está de vacaciones. La gerencia ha prometido un bono por productividad a todos si se alcanzan ciertos resultados. ¿Cómo harías para liderar la motivación de tu colaboradores por alcanzar esa meta?

EJERCICIOS PARA DESCUBRIR TUS FORTALEZAS EN EL TRABAJO



EJERCICIO 1 PARA IDENTIFICAR TU POTENCIAL

Este ejercicio está diseñado para ayudarte a conectar con tu potencial innato.

1. Observa con calma el listado con los 11 tipos de inteligencia y subraya o marca los que más te sean familiares. Presta especial atención a los que para ti no tienen mucho mérito. Normalmente, las cosas para las que tenemos más facilidad son las que menos valoramos.

Inteligencia lógico-matemática. Cálculo, toma de decisiones, pensamiento lógico, abstracto y científico. Razonamiento, resolución de problemas y creación de estrategias.

Inteligencia lingüístico-verbal. Escribir, recitar, argumentar, recordar letras de canciones, presentar, comunicar, hacer reír, emocionar con nuestras palabras y enseñar.

Inteligencia espacial. Relacionar y manejar los conceptos de figura, forma, posición, línea y color. Procesar información tridimensional, pensar y recordar imágenes. Orientarse en el espacio.

Inteligencia musical. Componer, interpretar y recordar formas musicales. Identificar patrones e instrumentos. Crear e improvisar música.

Inteligencia corporal-cinestésica. Coordinación física, capacidad para aprender, reproducir y perfeccionar movimientos. Manipular objetos con precisión.

Inteligencia emocional:

La inteligencia intrapersonal. Entender nuestras propias emociones y gestionarlas de forma efectiva.

La inteligencia interpersonal. Empatizar y gestionar las emociones ajenas.

Inteligencia naturalista. Sensibilidad por el entorno. Conocimiento de la naturaleza. Comprensión de sus dinámicas y motivación por su protección.

Inteligencia existencial. Curiosidad por lo no evidente. Interés por el propósito de la vida, por el porqué y el cómo de la muerte. Espiritualidad. Pensamiento filosófico. Metacognición.

Inteligencia creativa. Capacidad de imaginar lo que no existe. Pensamiento divergente. Metáforas, arte, soluciones disruptivas, ideas transgresoras, humor y visión.

Inteligencia colaborativa. Capacidad para identificar el potencial de los demás y coordinarlo para potenciar los resultados del equipo. Capacidad para leer una situación y aportar lo necesario para optimizarla.

2. Haz un par de respiraciones profundas y deja que se coloque todo lo que acabas de identificar. En esta segunda fase, responde una a una cada pregunta dejando que fluyan las respuestas a modo lluvia de ideas. Sin filtros ni limitaciones.

De los 11 tipos de inteligencia, ¿cuáles son los tres que más te suenan familiares?

Si en la escuela se te hubiera evaluado solo por esos tres tipos de inteligencia, ¿cuál sería tu autoconcepto hoy? ¿Cómo te valorarías?

¿Qué tipo de inteligencia tienes que ejercitar más en tu día a día?

¿Qué tres tipos de inteligencia te gustaría tener que poner más en práctica? ¿En cuál de los 11 sientes que tienes el mayor potencial inexplorado?

EJERCICIO 2 PARA IDENTIFICAR TUS PASIONES

Pasamos a la acción. En este ejercicio práctico vas a descubrir tus pasiones. Lo que estamos buscando es ese ingrediente que hace que se te pase el tiempo volando, eso que detona tu emoción y te recarga con una motivación duradera.

Vamos a empezar por identificar las cosas que te desgastan.

- De todas las cosas que haces en un día, escribe las 5 que más drenan tu energía.
- ¿Qué tareas, sectores o situaciones evitarías si pudieras?

Descartadas las cosas que te aburren y te drenan, vamos a explorar lo que queda.

- Vuelve por un momento a tu infancia. ¿Qué era aquello a lo que más te gustaba jugar?
- ¿Qué actividades incluían la mayoría de tus juegos? ¿Pintar, construir, organizar, bailar, comunicar?
- ¿Qué actividades hoy hacen que pierdas la noción del tiempo?
- Cuando tienes un hueco, ¿sobre qué temas buscas información? ¿Sobre qué lees? ¿Con qué tipo de vídeos te entretienes?
- Imagina que tienes un día gratis. Un día solo para ti, al que llegas habiendo descansado todo lo necesario y en el que tienes los recursos para hacer lo que quieras. ¿Qué harías durante un día sin tu familia, ni nadie a quien conozcas de nada? De todas las actividades posibles, ¿cuál elegirías?

EJERCICIO 3 PARA IDENTIFICAR TUS HABILIDADES

Hemos llegado al tercer paso para identificar tus puntos fuertes. Solo nos queda crear el listado completo de tus habilidades, poniendo el foco en el valor que aportas con ellas y midiéndolas por sus resultados.

Recuerda que para hacer este ejercicio no hay sitio para el síndrome del impostor. Si existe un valor o unos resultados que validen una habilidad, no importa el entorno en la que la hayas desarrollado, ni si cuentas o no con un título que la acredite.

Ve listando, una por una, todas las habilidades que te vayan viniendo a la mente mientras vas respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué programas informáticos dominas?
- ¿Qué habilidades has tenido que desarrollar para poder hacer tu trabajo?
- ¿Hablas idiomas? ¿Cuáles?
- ¿Qué te resulta cómodo enseñar a otras personas? ¿Qué conocimiento y habilidades compartes y explicas sin esfuerzo?
- ¿Qué habilidades utilizas a la hora de relacionarte con otras personas?
- ¿Qué habilidades utilizas para enfrentarte a los retos personales? ¿Y a los profesionales?
- ¿Para qué te busca la gente? ¿Para qué te piden ayuda en el trabajo? ¿Y fuera?
- ¿Qué cosas haces de forma más efectiva, más productiva o con mejores resultados?

EJERCICIO FINAL PARA IDENTIFICAR TUS PUNTOS FUERTES

Vamos a la acción. escribe aquí un máximo de 5 cosas que crees que puedes lograr, 5 pasiones y 5 capacidades que ya tengas:

Listado de cosas que creo que puedo lograr (y no tengo). -

-

-

-

Listado de pasiones. -

-

-

-

Listado de capacidades (que ya tengo). -

-

-

-

Ahora ha llegado el momento de descubrir tus puntos fuertes. Cada punto fuerte se representa gráficamente con tres círculos: el círculo del potencial, el de las pasiones y el de las capacidades.

Cada punto fuerte tiene que componerse necesariamente de, como mínimo, un potencial, una pasión y una habilidad. ¡Puedes combinarlos como quieras!

Durante este ejercicio, puede que configures un punto fuerte o varios. Utiliza una página diferente para cada uno de ellos.

Disfruta mucho del proceso de identificar todo el valor que puedes aportar.

EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1.- El Compromiso de funcionamiento es un conjunto de acuerdos generados entre los miembros del equipo, que sirve para que sea el propio equipo el que se autogestione.

- a) FALSO
- b) VERDADERO

2.- ¿Qué podemos hacer para que la otra persona perciba que la tenemos en cuenta?

- a) Hacer inmediatamente todo lo que nos pida.
- b) Nada, vale simplemente con permanecer muy atento y escucharla.
- c) Actuar en consecuencia, ponernos manos a la obra utilizando la información o las peticiones que haya expresado según consideremos oportuno.
- d) Enviarle un email con el resumen de nuestra conversación y lo que hemos acordado.

3.- Las personas tranquilas y humildes pueden ser líderes inspiradores.

- a) VERDADERO
- b) FALSO

RUBRICA DE EVALUACIÓN

A continuación, se ilustran criterios a evaluar que dan cuenta de la integración de aprendizajes relacionados con técnicas de comunicación interpersonal.

CRITERIO	CUMPLIMIENTO			
	NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	OBSERVACIONES
Identifica que es la comunicación profesional y su impacto en las relaciones interpersonales.				
Reconoce métodos de razonamiento crítico e inteligencia emocional conforme a tareas designadas por la empresa.				
Diseña un proceso de optimización de resiliencia y confianza de acuerdo a la tipificación y manejo eficaz.				
Aplica métodos de manejo de liderazgo y persuasión conforme a metodologías efectivas en su cargo.				
Conoce estrategias de resiliencia organizacional y generación de confianza conforme a niveles de excelencia y calidad de relaciones laborales.				
RESULTADOS DE LA VALORACIÓN				
Valoración de los criterios	Nivel de Desempeño		Escala de valoración numérica	

El participante muestra completamente los aprendizajes esperados.	Siempre	10-9
El participante muestra parcialmente los aprendizajes esperados.	Casi siempre	8-7
El participante no muestra los aprendizajes esperados	Nunca	6-5

EVALUACIÓN FINAL

Identificación del Participante:
Nombre: _____
Run: _____
Identificación de Otec:
Nextick Capacitaciones Raimundo Américo Villanueva Burgos E.I.R.L
Identificación del curso:
Técnicas de Comunicación Interpersonal
Objetivo del Instrumento de Evaluación:
A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en el curso.
Pauta de Calificación:

El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 02 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde:

Puntaje por Cada Ítem:

Selección Múltiple: 80 Puntos

Análisis de Casos: 20 Puntos

Puntaje Total: 100 Puntos.

Puntaje y Nota de Aprobación

Puntaje Máximo: 100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0

Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0

Menos de 60 puntos reprobado.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Desarrollo de Selección Múltiple	Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>1.- Cuando escribes un documento importante que va a llegar a muchas personas en la empresa, ¿qué deberías hacer antes de enviarlo?</p> <p>a) Pasarle el corrector ortográfico para verificar que no hay faltas de ortografía.</p> <p>b) Dejar que alguien de mi departamento lo revise con el objetivo de comprobar que no falta nada.</p> <p>c) Enviárselo primero a mi encargado o encargada para que dé el visto bueno.</p> <p>d) Dejar que alguien ajeno al tema lo revise con el objetivo de comprobar que se entiende bien.</p>	<p>Identificar que es la comunicación profesional y su impacto en las relaciones interpersonales.</p>	<p>Módulo 1: Comunicación interpersonal para el desempeño.</p>

<p>2.- Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional tiene que ver con la capacidad de —.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) controlar los impulsos b) motivarnos a nosotros mismos c) todas las respuestas son correctas d) evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales 	<p>Reconocer métodos de razonamiento crítico e inteligencia emocional conforme a tareas designadas por la empresa.</p>	<p>Módulo 2: Método de razonamiento crítico e inteligencia emocional.</p>
<p>3.- Un empleado nuevo puede determinar si en la empresa se tiene presente la confianza identificando si se da ¿cuál de los siguientes factores?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Citas motivadoras por todo el edificio y celebraciones de cumpleaños de los empleados. b) Un índice de rotación de los empleados bajo y unos empleados centrados en conseguir sus metas profesionales. c) Horarios de trabajo flexibles. d) Los empleados comparten su frustración entre ellos. 	<p>Diseñar un proceso de optimización de resiliencia y confianza de acuerdo a la tipificación y manejo eficaz.</p>	<p>Módulo 3: Resiliencia y confianza organizacional.</p>

<p>4.- Una estrategia para desarrollar el desempeño del equipo es desarrollar el competencias entre ____.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los colaboradores externos b) la cultura organizacional c) los líderes de la organización d) los miembros del equipo 	<p>Aplicar métodos de manejo de liderazgo y persuasión conforme a metodologías efectivas en su cargo.</p>	<p>Módulo 4: Métodos de persuasión y liderazgo.</p>
--	---	---

Estudio de Caso

5.- Rodrigo es un colaborador destacado por su desempeño por lo que fue ascendido a supervisor de su área administrativa, los que antes eran sus compañeros hoy son sus subordinados. Posterior a su nombramiento y dar por informado al equipo se ha ido enterando a través de rumores que hay algunas personas de su equipo que no aceptan su nuevo rol de jefe, conjuntamente durante los últimos almuerzos le han lanzado “bromas” señalando “espero que no cambies y te pongas altanero ahora por que no lo vamos a tolerar”. Rodrigo está preocupado acerca de cómo hacer mejor frente a esta situación ya que el ejercicio de su función comienza la próxima semana. Ante este caso mencione 3 habilidades clave y sugerencias específicas para cada una de ellas que usted le recomendaría entrenar para que logre asentarse los mejor posible en su nuevo cargo.

Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>Conocer estrategias de resiliencia organizacional y generación de confianza conforme a niveles de excelencia y calidad de relaciones laborales.</p> <p>Aplicar métodos de persuasión y liderazgo conforme a su clasificación y manejo de equipos.</p>	<p>Módulo 3: Resiliencia y confianza organizacional</p> <p>Generar confianza en el trabajo</p> <p>Ser digno de confianza</p> <p>Módulo 4: Persuasión y liderazgo para equipos</p> <p>Compromiso de funcionamiento</p> <p>Implementación de prioridades semanales</p> <p>Convertirse en un líder inspirador</p>

Pauta de Corrección Evaluación módulos

Desarrollo de selección múltiple (Módulos)			
Evaluación Módulo 1	1.- d)	2.- a)	3.- c)
Evaluación Módulo 2	1.- a)	2.- a)	3.- c)
Evaluación Módulo 3	1.- b)	2.- c)	3.- b)
Evaluación Módulo 4	1.- b)	2.- c)	3.- a)

Pauta de Corrección Evaluación Final

Desarrollo de selección múltiple (Evaluación Final)	Puntaje del Ítem (80 Ptos)
Respuesta Pregunta 1.- d)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 2.- c)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 3.- b)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 4.- d)	20 Ptos

Estudio de Casos	Puntaje del Ítem (20 Ptos)
<p>Respuesta Pregunta 5:</p> <p>Generar una reunión con todos los miembros del equipo para darle a conocer la noticia de nombramiento, los valores que sustentan el trabajo, las metas cotidianas y generales del trabajo. Generar una reunión con cada miembro del equipo, señalando que se espera de cada miembro y que espera de su propio rol. En qué cree que podría mejorar el área ahora con la nueva jefatura. Establecer expectativas y concretar acuerdos alcanzables rápidamente.</p> <p>Establecer un sello de cercanía personal y preocupación con la individualidad de cada trabajador.</p> <p>Establecer metas semanales a nivel técnico y a nivel de relación de equipo.</p> <p>Mostrar interés por desarrollar habilidades transversales y técnicas del equipo para cumplir mejor con los perfiles de su cargo y acceder a un desarrollo de carrera en conjunto.</p>	20 Ptos

TABLA ASIGNACIÓN DE PUNTAJES Y NOTA

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
0,0	2,0	21,0	2,7	42,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7
1,0	2,0	22,0	2,7	43,0	3,4	63,0	4,2	83,0	5,7
2,0	2,1	23,0	2,8	44,0	3,5	64,0	4,3	84,0	5,8
3,0	2,1	24,0	2,8	45,0	3,5	65,0	4,4	85,0	5,9
4,0	2,1	25,0	2,8	46,0	3,5	66,0	4,5	86,0	6,0
5,0	2,2	26,0	2,9	47,0	3,6	67,0	4,5	87,0	6,0
6,0	2,2	27,0	2,9	48,0	3,6	68,0	4,6	88,0	6,1
7,0	2,2	28,0	2,9	49,0	3,6	69,0	4,7	89,0	6,2
8,0	2,3	29,0	3,0	50,0	3,7	70,0	4,8	90,0	6,3
9,0	2,3	30,0	3,0	51,0	3,7	71,0	4,8	91,0	6,3
10,0	2,3	31,0	3,0	52,0	3,7	72,0	4,9	92,0	6,4
11,0	2,4	32,0	3,1	53,0	3,8	73,0	5,0	93,0	6,5
12,0	2,4	33,0	3,1	54,0	3,8	74,0	5,1	94,0	6,6
13,0	2,4	34,0	3,1	55,0	3,8	75,0	5,1	95,0	6,6
14,0	2,5	35,0	3,2	56,0	3,9	76,0	5,2	96,0	6,7
15,0	2,5	36,0	3,2	57,0	3,9	77,0	5,3	97,0	6,8
16,0	2,5	37,0	3,2	58,0	3,9	78,0	5,4	98,0	6,9
17,0	2,6	38,0	3,3	59,0	4,0	79,0	5,4	99,0	6,9
18,0	2,6	39,0	3,3	60,0	4,0	80,0	5,5	100,0	7,0
19,0	2,6	40,0	3,3	61,0	4,1	81,0	5,6		
20,0	2,7	41,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7		

BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA

Arenas, A. C. (2007). Pensamiento crítico. Técnicas para su desarrollo. COOP. Editorial Magisterio.

Boysen, S. G. (2011). Habilidades de comunicación escrita: Asertividad+ persuasión+ alto impacto. Grupo Nelson.

De Castro, A. (2017). Manual práctico de comunicación organizacional. Editorial Verbum.

Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Ediciones Granica.

Hayes, N. (2002). Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. Ediciones Paraninfo, SA.

Hernando Gómez, Á. (2009). La persuasión. El arte de influir en las personas. Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación, 17(33), 234-234.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Editorial Kairós.

Montero, F. V. (2021). Resiliencia organizacional (Vol. 910048). Editorial Gedisa.

Mutis, G. (2012). Confianza empresarial y competitividad. Confianza empresarial y competitividad, 1.

Ortega, M. J., & Maza, M. D. C. L. (2015). Integrado el Pensamiento Crítico en la Dirección de Empresas. Revista Empresarial, 9(36), 31-35.

Tejedor, I. S. C. (2019). La comunicación y las empresas (CEAC). Editex.