



Inno va. ción, liderazgo y desarrollo de los equipos en el ámbito de los RRHH

Innovación, liderazgo y desarrollo de los equipos en el ámbito de los RRHH

Financiado por:



GENERALITAT
VALENCIANA

Conselleria de Innovación,
Industria, Comercio y Turismo

 UNIVERSITAT
Miguel Hernández
OBSERVATORIO OCUPACIONAL
EmpleatuTalento





Inno
va
ción,
liderazgo y
desarrollo de los
equipos
en el ámbito de los
RRHH

AUTORÍAS

Domingo Rafael Galiana Lapera
Elisa Espony Henche
Dolores López Martínez
María Amparo Calabuig Puig
Daniel Gil Hernández
María Teresa Rubio Gómez
Moisés Bernabé Carrión
Sergio Ros Vidal
Abel Torrecillas Moreno
Celedonio Perea Coll
Manuel Ortín Botella
Alberto del Molino
Isabel Bonmatí Alonso
Pablo Alonso Sánchez
Eloy Licerán Fuentes
Juan Vicente Ibáñez Mora
Igor Cacho Marín
María José López Sánchez
José Antonio García López
Francisco Gil Gil

Eduardo José Francés Álvarez
Eleazara Núñez Gómez
Juan Carlos Candela Calvo
Luis Silvestre Cerdá
María Ángeles Ferrer Maciá
Juan José Torres González
Asunción Moratalla Motilla
Eva Ana Sánchez González
Cristina Carrasquilla Fernández
Inmaculada Martínez Hernández
César Tomás Rodríguez
Concepción Bri Antón
Celia Maciá Gil
Ana María Martínez Raja

PERSONAS COLABORADORAS

EDITA

Universidad
Miguel Hernández
de Elche

ISBN

978-84-09-77651-1

DEPÓSITO LEGAL

A 654-2025

IMPRIME

Hurpograf

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida la
reproducción total o parcial de
esta obra, por cualquier medio
mecánico o electrónico, sin la
debida autorización por escrito
del editor.

Agradecimientos

*Expresar nuestro reconocimiento
y agradecimiento a todos
las personas, especialmente
estudiantes y titulados/as de
la UMH, que a través de sus
experiencias nos han inspirado
para crear esta publicación.*

Financiado por:



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Conselleria de Innovación,
Indústria, Comercio y Turismo

INTRODUCCIÓN

La obra *Innovación, liderazgo y desarrollo de los equipos en el ámbito de los RRHH* surge como un proyecto colectivo que reúne a un destacado grupo de expertos y expertas en la gestión de personas desde el paradigma de la innovación, procedentes tanto del mundo profesional como del académico.

La necesidad de una publicación como esta se fundamenta en el amplio consenso existente en torno a la importancia de contar con herramientas que fortalezcan tanto el desarrollo personal, como la capacidad de gestionar con eficacia y excelencia a las personas que conforman los equipos de trabajo. Estar presentes, escuchar activamente, tomar perspectiva, comprender y manejar emociones, atravesar situaciones de máxima tensión, reconocer y poner en valor el talento, mejorar la productividad y contribuir al bienestar de quienes nos rodean, son capacidades esenciales para alcanzar el éxito en entornos cada vez más complejos y cambiantes.

Concretamente, esta obra colectiva se organiza en tres grandes bloques temáticos que, a través de un total de 21 capítulos, aportan claves para la innovación.

Bloque 1. Desarrollo personal y profesional de los equipos: en este bloque se abordan aspectos como la felicidad y la productividad, la comunicación a través de la PNL, el coaching, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la organización de equipos y la gestión del talento.

Bloque 2. Rendimiento, comunicación y *networking* en los equipos de trabajo: este bloque se centra en las habilidades comunicativas, la marca personal, el emprendimiento, la prevención del acoso laboral, el liderazgo de equipos de alto rendimiento, la figura estratégica del *business partner* y la integración de estrategia, cultura y talento.

Bloque 3. Diseño y herramientas de productividad: en este bloque se presentan recursos prácticos sobre gestión del tiempo, inteligencia artificial aplicada a la productividad, evaluación del desempeño, motivación, ética profesional, asertividad, empatía, las disfunciones más comunes en el funcionamiento de equipos y el liderazgo creativo.

Esta publicación no solo ofrece un compendio de conocimientos y experiencias de profesionales referentes, sino que también constituye una guía práctica y reflexiva para todos aquellos que deseen liderar con innovación, fomentar el desarrollo de equipos sólidos y sostenibles, y potenciar el talento como motor de transformación organizacional.

BLOQUE 1

Desarrollo personal y profesional de los equipos

- La felicidad como clave de la productividad. Herramientas de productividad 3
- Comunicación desde la programación neurolingüística (PNL) 41
- *Coaching* personal, empresarial-organizacional y de equipos 61
- Herramientas para el fomento del pensamiento crítico para la transformación de las organizaciones 85
- Inteligencia emocional 109
- Estrategias para la organización de equipos de trabajo 131
- Gestión del talento: cómo atraerlo y empoderarlo 149

BLOQUE 2

Rendimiento, comunicación y *networking* en los equipos de trabajo

- Desarrollo de habilidades comunicativas en la empresa 165
- Presentación exitosa de proyectos. Creando marca personal 181
- Iniciativa, emprendimiento y *networking* 207
- Situaciones de acoso, *mobbing* y *burnout* en la empresa. Estrategias para evitarlos 227
- Liderazgo para la optimización de la gestión de equipos y evolución hacia equipos de alto rendimiento 247
- La figura del *Business Partner* de RRHH como socio estratégico de la organización 277
- Estrategia, cultura y talento 291

BLOQUE 3

Diseño y herramientas de productividad

- Herramientas de productividad. Gestión eficiente del tiempo: productividad y eficiencia 315
- Herramientas de Inteligencia Artificial para aumentar la productividad de los equipos 351
- Evaluación del desempeño y retribución variable 365
- Motivación, rendimiento y productividad 383
- La ética de la virtud de Aristóteles y su conexión con la actualidad 407
- Asertividad y empatía en el mundo profesional 419
- Autogestión y gestión de personas: creatividad en el liderazgo 439

BLOQUE 1

DESARROLLO
PERSONAL Y
PROFESIONAL
DE LOS EQUIPOS

BLOQUE 1

1

LA FELICIDAD
COMO CLAVE DE LA
PRODUCTIVIDAD
HERRAMIENTAS DE
PRODUCTIVIDAD

Domingo Rafael Galiana Lopera

1

LA FELICIDAD COMO CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD

HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD

Domingo Rafael Galiana Lapera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. ¿Qué es la felicidad?
 - 2.1. La felicidad entendida como alcanzar o hacer
 - 2.2. La felicidad entendida como ser
 - 2.3. Las paradojas de la vida
3. ¿Es posible cambiar la felicidad o el nivel de felicidad de una persona?
4. ¿Cómo crear nuevos hábitos?
 - 4.1. ¿Cómo cambiar un hábito?
 - 4.2. La gratitud
 - 4.3. El perdón
 - 4.4. Las relaciones y el apoyo social
 - 4.5. La importancia de ayudar y de ser amables
5. ¿Cómo ser más feliz? Algunas estrategias para elevar el nivel de felicidad
6. ¿Qué iniciativas pueden mejorar el nivel de felicidad en el trabajo?
 - 6.1. Plan de felicidad
 - 6.2. Ejes de trabajo
 - 6.3. Certificaciones externas
 - 6.4. Medidas específicas
7. Reflexiones finales
8. Bibliografía



1

LA FELICIDAD COMO CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD

HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD

Domingo Rafael Galiana Lopera

1

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, “**la felicidad**” juega un papel fundamental en nuestra vida, influyendo en todas las esferas de la misma: relación con nosotros mismos, vida familiar, vida social, trayectoria académica, vida profesional, salud mental y física, etc. Por ende, resulta clave reflexionar sobre cómo la concebimos, percibimos y cómo la vivimos.

En el presente capítulo **se reflexionará sobre cómo entendemos la felicidad**, porque ¿la felicidad radica en el alcanzar, en el hacer o simplemente en ser? En conexión, se plantearán algunas paradojas de la vida, con la intención de repensar nuestra idea de felicidad. Seguidamente, se planteará si es posible medir la felicidad que sentimos y si es posible cambiar esa percepción o ese nivel de felicidad, además de plantear herramientas para crear nuevos hábitos que pueden ayudar a aumentar nuestro nivel de felicidad, entre ellas, la gratitud, el perdón, el apoyo social, la capacidad de ayudar y la amabilidad. Finalmente, se expondrán algunas estrategias que pueden mejorar nuestra felicidad en el trabajo, porque, ¿podemos manifestar nuestra mejor versión si no somos felices en nuestro trabajo?

Al terminar de consultar este capítulo no olvides practicar lo aprendido y responder a las preguntas: ¿Cómo te has sentido haciendo estas actividades?, ¿ha mejorado tu creatividad y bienestar después de realizarlas? Y, por último, ¿cómo puede ayudarte todo lo aprendido a mejorar tu productividad y la de tu equipo de trabajo?

En definitiva, el presente capítulo consistirá, principalmente, en una **conversación con nosotros mismos**, a raíz de los interrogantes, teorías y reflexiones ofrecidas.

2 ¿QUÉ ES LA FELICIDAD?

Ante la pregunta
¿QUÉ ES LA FELICIDAD?
nos encontramos ante dos
paradigmas:

ALCANZAR O HACER

Estado de ánimo que se produce en la persona cuando está en camino de alcanzar una meta deseada y buena (proporcionando paz interior).

SER

La felicidad está presente, *per se*, forma parte de la naturaleza humana, se produce en la persona que se libera de establecer juicios (lo tenemos de forma innata).

A continuación, pasaremos de puntillas por ambos.

2.1 LA FELICIDAD ENTENDIDA COMO **ALCANZAR O HACER**

Desde este punto de vista, nos encontramos ante un paradigma basado en la idea de que la felicidad es algo que **debemos alcanzar o lograr**, y **que para ello tenemos que hacer algo**, como por ejemplo lograr objetivos que nos hemos marcado.

Es decir, yo estoy en este punto (Elche, por ejemplo) y para ser feliz tengo que llegar a otro punto (Alicante).



En conexión con este paradigma, algunas teorías señalan que la felicidad es el estado que se produce cuando **estás en camino de alcanzar una meta o un objetivo**, no al alcanzar la meta en sí, porque cuando alcanzas la meta ya lo has conseguido y el proceso ha terminado. Este punto de vista plantea que la felicidad se obtiene en ese proceso de perseguir los objetivos fijados.

REFLEXIÓN



Por lo tanto, realmente experimentamos felicidad cuando estamos en tránsito.

EJEMPLO



Eduard Punset compartió que, al dar de comer a su perro, observó que mostraba más felicidad cuando escuchaba el repiqueteo de las bolitas de pienso, cuando se agitaba la caja que las contenía (moviendo la cola, saltando, etc.), que cuando le eran servidas en el comedero.

REFLEXIÓN



Podemos experimentar más felicidad cuando estamos proyectando algo, en proceso de lograrlo, que cuando lo hemos materializado (como, por ejemplo, cuando estamos planificando o pensando en un viaje de vacaciones).

2.2 LA FELICIDAD ENTENDIDA COMO PARTE INHERENTE DE NUESTRO SER

Bajo este paradigma o punto de vista, la felicidad es un **estado interno** que tenemos de forma innata todas las personas, es connatural al ser humano, por lo tanto, **ya está dentro de nosotros**.

Somos ya felices, pero sucede que solemos estar mentalmente bloqueados, resultándonos difícil ser conscientes de que la felicidad está ya disponible en nuestro interior. Por ello este paradigma plantea que debemos apartar las cargas mentales y los juicios, que nos dificultan **conectar** con esa felicidad que ya somos. **La felicidad no es algo a perseguir, pues ya lo somos.**



EJEMPLO

Imagina una puesta de sol (o el mar en calma o un paisaje) que te sobrecoja, que te llene y te lleve a la paz. ¿Por qué ocurre esto? ¿Enjuicias ese paisaje? ¿Le pones pegas? ¿Quieres que sea de forma diferente? ¿O simplemente te entregas al momento aceptando plenamente lo que ves? Normalmente, cuando vemos algo que nos impacta, que nos llena, que nos deja boquiabiertos, se debe a que nos entregamos plenamente y aceptamos lo que hay, sin establecer juicios o condiciones a cómo queremos o creemos que debería ser.

Si tú estás viendo una puesta de sol no estás pensando si el sol estaría mejor un poco más a la derecha o a la izquierda, ni estás pensando si tuviera un poco más de brillo o menos, simplemente aceptas esta visión tal cual es, sin poner condiciones, dices "SÍ" a lo que hay.

REFLEXIÓN

Según este paradigma, cuando juzgamos algo bloqueamos la situación, imponiendo condiciones, y dificultamos nuestra conexión interior. Por lo tanto, ¿qué tal si intentamos liberarnos del juicio y experimentamos con apertura lo que nos depara el momento presente?



En conexión: ¿Qué diálogo interno estoy teniendo?

EXPERIENCIA



Jesús lleva 6 meses trabajando en una nueva empresa como programador. Al principio se encontraba bastante bloqueado y disgustado con las tareas que le encomendaban, pues estas consistían en revisar programaciones que no habían funcionado. El hecho de revisar y arreglar el trabajo de otros compañeros le producía ansiedad y malestar. Paradójicamente a Jesús siempre le ha encantado afrontar los retos, resolver problemas y aportar soluciones, pero al poner juicio desde la idea "tengo que solucionar lo que otros han hecho mal, y esto no me gusta", estaba bloqueando la situación, no estaba siendo capaz de ver la situación con claridad.

Para desbloquear la situación tuvo que experimentar un "clic" y plantárselo como si fueran retos que debía superar, poniendo el foco en aquello en lo que disfrutaba y superando el juicio de "esta tarea no es buena para mí".

En muchas ocasiones la clave está en **identificar los juicios** que distorsionan nuestra percepción de las cosas, y a partir de ahí, en **cambiar de actitud, ampliando la perspectiva.**

REFLEXIÓN



A veces, los árboles no te dejan ver el bosque.

Llegados a este punto cabe hacernos algunas preguntas:

- ¿Es el éxito lo que proporciona la felicidad o es la felicidad la que proporciona el éxito?
- La gente que consigue lo que quiere y tiene todo lo que quiere, ¿es más feliz?
- ¿La felicidad es subjetiva?

Cada persona puede tener una percepción diferente de la felicidad, no obstante, los estudios indican que existen una serie de elementos base que constituyen un punto de partida necesario:

Haciendo alusión al dicho popular: **SALUD, DINERO Y AMOR.**

Las investigaciones más recientes en materia de felicidad apuntan a que parece que las personas más felices disponen de mejor estado de salud, les va mejor laboralmente y suelen tener relaciones más estables y satisfactorias.

Por lo tanto, algunas teorías señalan que hay una serie de elementos que

favorecen la elevación de nuestro nivel subjetivo de felicidad. Alguno de estos elementos y actividades que fomentan el incremento en el nivel de felicidad, tales como la gratitud, el perdón, etc., serán comentados en el punto 4., y serán precedidos por una reflexión acerca de cómo adquirir y mantener de forma sostenida estos nuevos hábitos.

REFLEXIÓN



A partir de ahí resulta necesario plantear algunas cuestiones como: ¿Qué nos aporta más felicidad, dormir un poco más o tener un coche nuevo? Pues en una sociedad en la que el descanso es un **bien escaso**, puede que en algún momento valoremos más el poder contar con descanso reparador garantizado, que contar con algo material.

¿Podemos encontrar más felicidad en el altruismo que en el egoísmo? Estudios señalan que somos más felices cuando damos que cuando recibimos. Así mismo, indican que encontramos mayor sensación de felicidad al realizar **actos de bondad**. Algunos estudios han categorizado las actividades realizadas por las personas y su efecto en cuanto a la duración de las emociones positivas que les han generado. Sin lugar a dudas, han encontrado que los placeres físicos son muy satisfactorios a corto plazo, sin embargo, el impacto que generamos en otras personas es recordado durante mucho más tiempo y da sentido a la vida, y por tanto son elementos clave para incrementar el nivel de felicidad.

2.3 LAS PARADOJAS DE LA VIDA

*“Hasta la vida más feliz
no se puede medir sin unos
momentos de oscuridad,
y la palabra feliz
perdería todo sentido
si no estuviese equilibrado
por la tristeza”*

Carl Gustav Jung

Otra cuestión sobre la que reflexionar es lo paradójica que puede ser la vida. En ocasiones noticias o cambios que a priori nos pueden parecer negativos, luego nos pueden aportar **grandes aprendizajes y mejoras significativas en nuestras vidas.**

EXPERIENCIA



Hace cuatro años diagnosticaron a un familiar cercano un cáncer. El núcleo familiar atravesó un proceso duro de operaciones, quimioterapia, tratamientos, etc. Lógicamente, nadie deseaba que pasara esto, pero pasó. Sin embargo, ese núcleo familiar afirma que es más feliz ahora que hace 4 o 5 años, ¿por qué? Porque ven la vida de otra forma, ahora experimentan el agradecimiento.

REFLEXIÓN



En ocasiones, después de transitar situaciones difíciles, se experimentan procesos de aceptación, paz y gratitud.

“Cuando ya no podemos cambiar una situación, nos encontramos ante el desafío de cambiarnos a nosotros mismos”

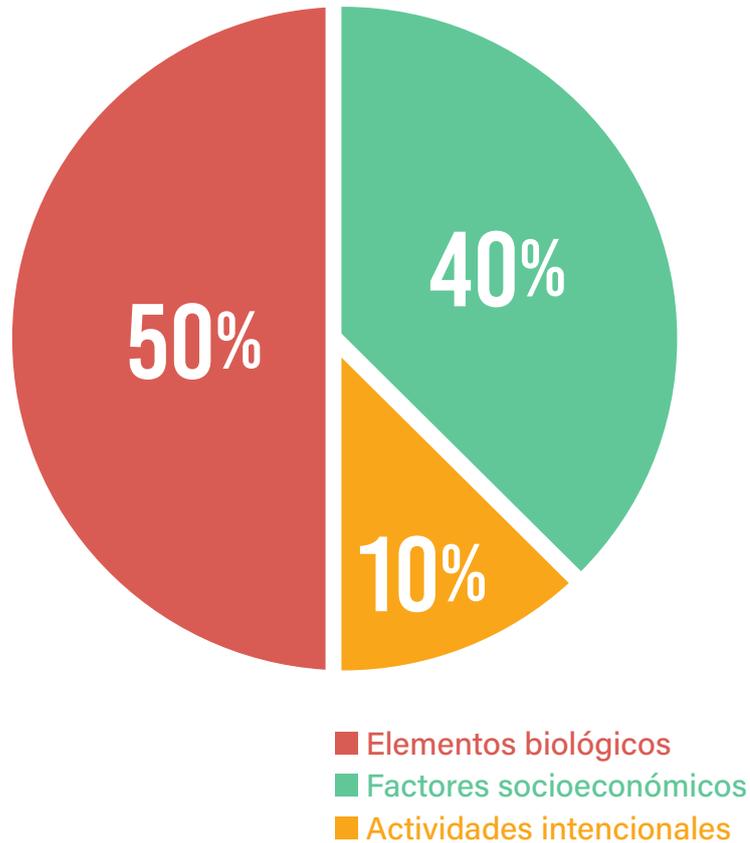
Viktor Frankl



3
**¿ES POSIBLE
CAMBIAR LA
FELICIDAD O EL
NIVEL DE FELICIDAD
DE UNA PERSONA?**

Los estudios corroboran que, aparte de los condicionamientos biológicos y sociodemográficos que condicionan nuestras vidas y nuestra felicidad, existe margen de mejora.

FELICIDAD



Existen actividades, actitudes y hábitos que nos pueden ayudar a aumentar nuestra felicidad:

Según los estudios, hay un 40% de felicidad personal que se obtiene a través de nuestro comportamiento, y, por tanto, sí que puedes tratar de modelar. Para hacer eso, resulta necesario que incorpores ciertas prácticas y que las transformes en hábitos.

IMPORTANTE

No vale con hacerlo de forma anecdótica, tienes que volverlo hábito.

- ✓ Ese cambio de hábitos debe partir de nuestro interior.
- ✓ Debemos entregarnos a ese cambio.
- ✓ Apostar por esos hábitos y fortalecerlos día a día.
- ✓ Que sea sostenible y esté alineado con nuestros valores.

PREGÚNTATE: ¿Vale la pena el esfuerzo que requiere cambiar? Al otro lado del cambio nos espera otra forma de ver y estar en el mundo.

La cita de fortalezas: Consiste en quedar con otra persona o con un grupo de amigos, cada uno tendrá que aportar una fortaleza. Por ejemplo, una toca la guitarra, otro trae un pastel, otro trae la pasta, otra la pizza, etc. Es decir, cada persona aporta una habilidad, o un don, a esa cita, y se comparte.

Lo más importante es poner la atención en ti y valorar qué te sienta bien y qué no. Cada persona es diferente, ¿qué te va bien y qué no te va bien? No solo te alimentan los alimentos, también las emociones, las actitudes, etc.

REFLEXIÓN



Genética y epigenética: La epigenética trata de estudiar cómo la alimentación y el entorno provocan que ciertos genes se manifiesten o no. Puedes tener predisposición, pero cómo te comportes, estés y lo que tú hagas, va a cambiar que se manifieste o no. En la felicidad nos pasa lo mismo, además de haber un componente biológico que nos predispone, puedes adquirir nuevas conductas y actitudes que favorecen el incremento en el nivel de felicidad.

4 ¿CÓMO CREAR NUEVOS HÁBITOS?

Neuronalmente estamos conformados como si fuéramos un valle, y nuestros pensamientos y acciones, transcurren como el río entre las montañas. A través de la repetición de estos pensamientos y acciones, se ha creado este valle, que ahora genera una inercia y condiciona nuestro comportamiento futuro, por lo que hay que realizar un gran esfuerzo para no repetir el pasado. Por tanto, si la felicidad depende de la adquisición de nuevos comportamientos y hábitos, es muy importante que aprendamos cómo podemos implementar de forma sostenible, a largo plazo, nuevas formas de actuar.

4.1 ¿CÓMO CAMBIAR UN HÁBITO?

Un hábito arraigado es muy difícil de eliminar, es más fácil la sustitución y adquisición de uno nuevo.



EJEMPLO

Si quieres salir a correr por la mañana temprano, deja la noche anterior todo preparado, para que no te cueste nada de tiempo ni esfuerzo cuando te levantes, el hecho de vestirte, calzarte y salir corriendo.

Una vez creado el hábito no te cuesta, ya están las redes neuronales, y eso va como un tobogán, te subes y te vas directo a hacerlo sin pensar ni esforzarte.

EXPERIENCIA



El método Wim Hof propone que es muy saludable ducharse todos los días con agua fría, porque refuerza el sistema inmunológico y además mejora el estado mental. Cuando llevas un mes practicándolo ya no te cuesta. Se trata de automatizarlo, y una vez lo logras ya no tienes que luchar ni esforzarte, simplemente ya has creado la inercia y lo haces sin pensar.

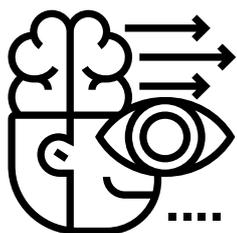
EXPERIENCIA



En el marco de un taller para atravesar el duelo por pérdida de seres queridos, una persona participante quería saber qué tenía que hacer para soportar una muerte de un familiar cercano, el profesor le preguntó: ¿Cuál es tu práctica? ¿Qué es lo que haces habitualmente en tu vida para estar enfocado? ¿Te aporta calma, tranquilidad?

Por ejemplo, yo rezo. Pues ponte a rezar, dijo.

- ✓ Yo medito. **Pues ponte a meditar.**
- ✓ Yo hago yoga. **Pues ponte a hacer yoga.**
- ✓ Yo hago punto. **Pues haz punto.**



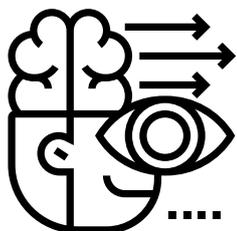
RECOMENDACIÓN

Cuando enfrentes una situación estresante, traumática o complicada, pon foco en aquel hábito que te ayuda a centrarte, a estar presente. Y si es una práctica que ya tienes arraigada incluso será más fácil. **Céntrate en tu práctica.**

EJEMPLO



Dicen que un karateca, para usar un determinado golpe en un combate tiene que haberlo practicado 3.000 veces, o sea, si tú tienes que dar un puñetazo de determinada forma, mejor primero practica, y en el combate ya te saldrá cuando tengas ese hábito y las redes neuronales establecidas. Por eso es tan importante la práctica. También resulta importante la energía de activación.



RECOMENDACIÓN

No intentes eliminar un hábito dañino de forma radical. Si quieres eliminar un hábito, se recomienda sustituirlo por otro más saludable. **Recompénsate** por la sustitución y sé compasivo cuando un día no lo haces.

REFLEXIÓN



¿Nos atrae lo prohibido? ¿Nos condenamos a repetir esas conductas que nos prometimos que no reiteraríamos? ¿De forma subconsciente se crea un deseo? ¿Qué pasa cuándo le decimos a un niño que no haga algo?

4.2 LA GRATITUD

Una de las estrategias para cambiar verdaderamente es la gratitud. Estar y sentir agradecimiento resulta muy importante.

¿Qué pesa más? ¿Aquello que te pasa o la actitud que tienes?

UNA HISTORIA



Había un hombre que se quejó una vez en la vida. Era un hombre que no tenía zapatos y se quejó porque no tenía dinero para comprarse unos. Solo se quejó esa vez, porque se dio cuenta de que había otro hombre que no tenía pies.

EJERCICIO



Para practicar la gratitud

Una vez a la semana escribe 5 cosas por las que estás agradecido. Reconocer y valorar aquello bueno que tenemos en la vida mejora nuestra salud física y mental. Además, ten en cuenta a todas las personas que hacen posible que tú hayas llegado donde estás en ese momento, no solo a los familiares y amigos que te han apoyado, sino también a todas aquellas personas que han creado las cosas de las que disfrutamos diariamente.

UNA HISTORIA



John era un paracaidista americano que tenía por costumbre compartir sus hazañas en la guerra, dando charlas por muchas ciudades en Estados Unidos. Un día, a la salida de uno de esos eventos, se topó con un hombre llamado Peter que le dijo: "Yo era quien te plegaba el paracaídas". Entonces se dio cuenta de que su vida había estado en manos del buen trabajo de Peter, pues si en alguno de los saltos no hubiera estado bien plegado, entonces hubiera caído al vacío y no podría contar sus historias.

REFLEXIÓN



Por lo tanto, nunca olvidemos que las grandes proezas, e incluso los logros de nuestro día a día, son el resultado de la participación de muchas personas. Somos piezas fundamentales de un engranaje vivo.

*“Agradece a la llama
su luz, pero no olvides
que el pie del candil es
el que la sostiene”*

Rabindranath Tagore

4.3 EL PERDÓN

En ocasiones, cuando no conseguimos lo que queremos o no se ven cumplidas nuestras expectativas acerca del comportamiento de otras personas, por cosas que han hecho o no han hecho, tendemos a frustrarnos o a sentirnos atacados. Esta percepción y la historia que nos contamos mentalmente, nos causa un dolor interior y tendemos a reaccionar negativamente ante la ofensa a través de los siguientes comportamientos:

- Hacer un daño similar
- Deseo de evitar a la persona agresora
- Buscar venganza

UNA HISTORIA



Nasrudín y el saludo odioso.

Cada mañana, Nasrudín recibía el efusivo saludo de uno de sus compañeros en forma de palmetazo en la espalda. Ante el enfado que le provocaba, fantaseó con ponerse unos cartuchos de dinamita en la espalda, para que cuando le diera otro palmetazo estallara. Pensaba: “¡se va a enterar!”

Nasrudín, en ese momento no pensó que, si llevara a cabo esta venganza, la dinamita también le estallaría a él.

*“El perdón es
la llave de la felicidad”*

Un curso de milagros. Helen Schucman

Cuando estamos enfadados con alguien, o sentimos rabia respecto a algo, tendemos a:

- Poner excesivo foco en lo que está mal.
- Magnificar la situación o el agravio.
- Bloquear situaciones.
- Aumentar nuestro conflicto interno y externo.
- Desaprovechar energía que podríamos poner en algo realmente constructivo.

“La ira es como coger una brasa ardiendo para arrojársela a otro”

Buda

REFLEXIÓN



Es como si alimentáramos el fuego del conflicto, como si le añadiéramos gasolina. Resulta positivo establecer límites sanos, manifestar de forma clara un posible desacuerdo o malestar. Pero resulta fundamental que lo hagamos de forma constructiva y asertiva. En caso contrario se tiende a acrecentar el conflicto. Además, si nos enganchamos a ese enfado o rabia, estamos siendo prisioneros de esa emoción. Se trata de comunicarse adecuadamente y liberar. Perdonando armonizamos.

¿Por qué perdonar? La razón más importante para perdonar es porque es bueno para ti mismo. La investigación académica relativa al efecto del perdón en quien lo otorga es que nos ayuda a aumentar nuestra:

- Felicidad
- Salud
- Autoestima
- Esperanza
- Serenidad
- Además, permite seguir adelante cerrando una etapa desagradable de nuestra vida.

¿Cómo sabré si realmente he perdonado? Aunque a veces decimos que hemos perdonado, en el fondo aún tenemos esa pequeña astilla clavada en el corazón, que nos duele cuando recordamos a la persona en cuestión. Para saber si realmente has perdonado, observa tus deseos. Si tus deseos de perjudicarla disminuyen y tus deseos de favorecerla aumentan, entonces vas por buen camino.

ACTIVIDADES



¿Cómo perdono a alguien que me ha hecho daño y aún me remueve cuando coincido o simplemente pienso en esa persona? Algunas astillas son más grandes que otras, al igual que pueden estar clavadas más profundamente, por lo que es probable que necesites realizar varias veces alguna actividad para ir sanando las heridas. Aquí te sugerimos algunas de las actividades que te pueden ayudar a aprender a perdonar:

Aprecia ser perdonado/a

Recuerda alguna vez en la que te hayan perdonado y reflexiona acerca de: ¿cómo te lo dijeron?, ¿por qué lo hicieron?, ¿quiénes se beneficiaron de ese gesto de perdón?, ¿qué aprendiste?, ¿en qué has mejorado?

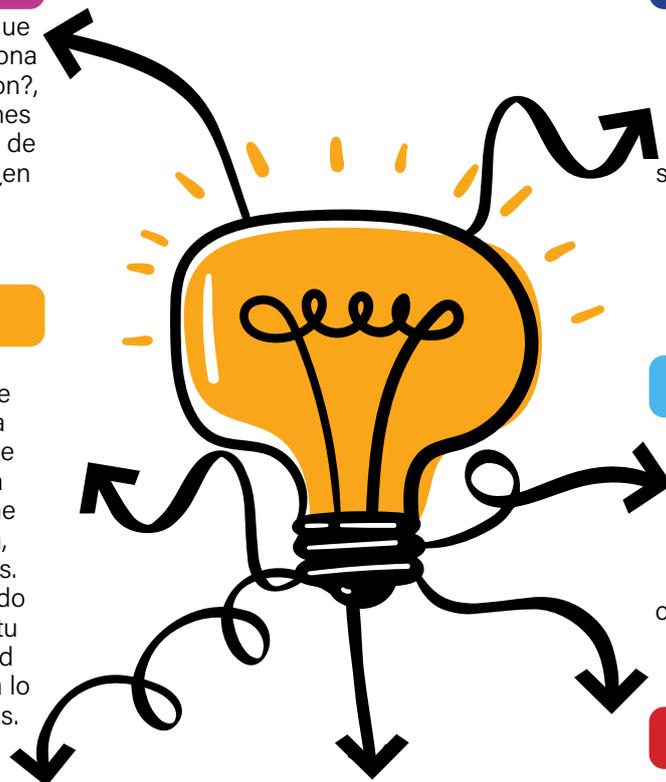
Imagina el perdón

Piensa en alguien que te haya ofendido e identificate con esa persona, viendo la situación desde su punto de vista, mirándola como una persona completa, que tiene muchas facetas en su vida, así como aspectos positivos. Concédete el perdón soltando tu ira y hostilidad, muestra tu benevolencia y generosidad hacia esa persona y observa lo que piensas, sientes y haces.

Conoce a gente que haya perdonado

Identifica a alguien que haya perdonado y establece contacto con esa persona, preguntándole por su experiencia de perdonar: ¿cómo lo consiguió?, ¿cómo se siente ahora?

ACTIVIDADES



Pide perdón

Escribe una carta de disculpa describiendo lo que hiciste (o no hiciste), reconociendo que estuvo mal, así como el daño causado, y pide disculpas sinceras. No es necesario enviar esa carta.

Carta perdonando

Describe en detalle la ofensa, ¿cómo te afectó y te sigue afectando?, ¿qué hubieras deseado que la otra persona hiciera?, y finalmente declara explícitamente el perdón y comprensión hacia esa persona.

Mira lo bueno del agresor

Atribuir generosidad y bondad al agresor, así como ver su vulnerabilidad e imperfección, nos puede facilitar el perdonar. Escribe la carta de disculpas que te gustaría recibir del ofensor con las explicaciones que daría a su conducta. ¿Es convincente?, ¿le darías el beneficio de la duda?

Aprende a empatizar

Trata de empatizar y experimentar las emociones y pensamientos de otras personas, para comprender las acciones que toman: ¿por qué actúan así?, ¿qué factores les condicionan?, ¿qué valores tienen?, ¿qué experiencias y traumas han tenido?, ¿qué educación han recibido?

REFLEXIÓN



¿Cuánto pesa un vaso de agua?, ¿puedes sostenerlo? La clave no está solo en el peso, sino en cuánto tiempo has de sostenerlo. Puede parecer que no nos hace daño tener emociones negativas, incluso que odiar a ciertas personas no nos perjudica mucho, el problema es que, si sostenemos esas emociones, aunque sea de forma inconsciente mucho tiempo, puede generar limitaciones importantes para disfrutar plenamente de nuestra vida.

*“Cuando atravesé
la puerta de la cárcel,
cuando salí,
me di cuenta de que
si continuaba odiando
a esas personas
seguiría en la cárcel.
Es decir, mentalmente,
seguiría condenado”*

Nelson Mandela

4.4 LAS RELACIONES Y EL APOYO SOCIAL

Las relaciones sociales son uno de los elementos claves que se han encontrado en las personas felices. Así, algunas investigaciones han concluido que las personas felices tienen más y mejores relaciones sociales (Lyubomirsky, 2005). Relación que también funciona a la inversa: a mejores relaciones sociales, mayor felicidad. Las personas más felices tienen mayor probabilidad de tener relaciones estables, satisfactorias y duraderas, además de recibir más apoyo y de estar satisfechas con la vida.



CURIOSIDAD

El Dr. Arthur Aron de la Stony Brook University realizó un experimento con personas que tenían que mirarse a los ojos durante 4 minutos. Todos reportaron un sentimiento de cercanía de forma inmediata, pues se demostró que el contacto visual prolongado libera feniletilamina, una molécula responsable de acelerar la atracción.

Además, las relaciones personales nos pueden resultar de gran utilidad si pretendemos consolidar un cambio de hábito. Rodéate de personas con las que compartir ese cambio. Compartir objetivos de forma colectiva resulta altamente beneficioso. Favorece el aumento de:

PERSISTENCIA

RESILIENCIA

MOTIVACIÓN

BUSCA COMPAÑER@S DE CAMINO



ACTIVIDAD



¿Cómo podemos aumentar nuestra red de amistades?

1. Dedicar tiempo y mostrar interés
2. Comunicar y expresar sentimientos
3. Escuchar
4. No dar consejos si no los piden
5. Mostrar apoyo y lealtad
6. Celebrar sinceramente sus éxitos
7. No juzgar
8. Mantener el contacto visual
9. Abrazar

Resultado: La amistad multiplica nuestra felicidad

4.5 LA IMPORTANCIA DE AYUDAR, DE SER AMABLES

El hacer el bien a otros te hace sentir bien y da sentido a tu vida. El psicólogo Martin Seligman, padre de la Psicología Positiva, estudió las emociones positivas y su impacto en la vida y en la felicidad de las personas. Describe que hay ciertas emociones positivas que se obtienen al realizar: 1. Actividades placenteras, como por ejemplo comer algo que nos encante o recibir un masaje; 2. Realizar una tarea que nos apasione; y 3. Ayudar a otras personas. En relación investigó cuánto tiempo permanecía en nuestro interior la emoción positiva una vez finalizadas este tipo de actividades, y observó que el impacto positivo de ayudar a otra persona era la que más perdura.

EXPERIENCIA



De entre un grupo de 67 mujeres con esclerosis, se le pidió a cinco de ellas que desarrollaran un rol de acompañamiento emocional al resto. Éstas debían escuchar, aconsejar, acompañar a las otras. El resultado es que las mujeres que desempeñaron esta función dejaron de poner el foco en sus problemas y generalmente encontraron mayor bienestar.

REFLEXIÓN



El que da recibe y el que recibe da

ACTIVIDAD



Practica actos aleatorios de bondad:

- Elige un día de la semana.
- Elige acciones que disfrutes y/o valores.
- Varía las actividades.
- Programa 1 gran acto o entre 3 y 5 pequeños.
- Ofrece lo que te sobre.
- Genera empatía.
- No lo cuentes a nadie, ni esperes recompensa.

Altruismo: Toma conciencia de que cuando ayudas a otras personas o eres amable de forma desinteresada, tú también te estás beneficiando. Poner el foco en que la acción la haces por ti, te llevará a sentirte mejor, dar sentido a tu vida, ejercitar tus dones y habilidades, así como la autoconexión con tu yo interior. Cuando hacemos “un favor” a otra persona, inconscientemente nos creamos una expectativa y esperamos un retorno a cambio, lo cual probablemente llevará en el futuro a una decepción.

Límites a la bondad:

- Actúa libre y autónomamente.
- No presumas de tus actos de bondad.
- No menosprecies a las personas que ayudas.
- Los cuidadores de enfermos crónicos pueden deprimirse.
- Hay quien no quiere ser ayudado, respeta su decisión.

*“Si quieres felicidad
para una hora,
tómame una siesta.
Si quieres felicidad
durante un día, vete de pesca.
Si quieres felicidad
por un mes, cástate.
Si quieres felicidad durante un
año, hereda una fortuna.
Pero si quieres ser feliz
toda la vida,
ayuda a otra persona”*

Proverbio chino



5

¿CÓMO SER MÁS FELIZ? ALGUNAS HERRAMIENTAS “INSTANTÁNEAS” ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA FELICIDAD

Además de los comportamientos mencionados anteriormente, existen algunas herramientas “instantáneas” que pueden ayudarte a generar emoción positiva. Citaremos algunas de las estudiadas recientemente por la literatura científica:

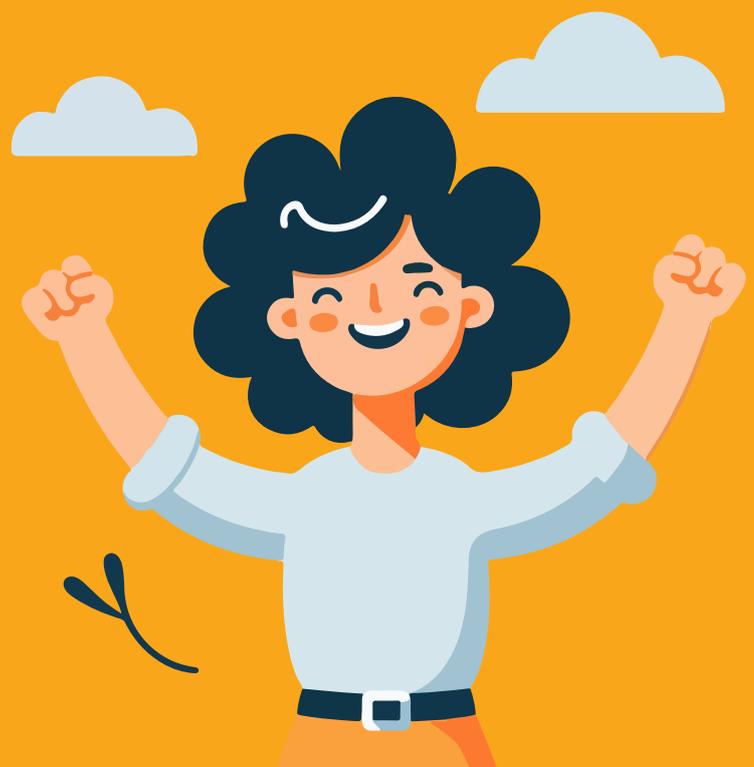
Conexión mente-cuerpo: la terapia espejo hace referencia a un tipo de técnica de reestructuración motora experiencial. El objetivo de este conjunto de técnicas es modificar la percepción virtual del cuerpo representada en el cerebro, con el objetivo de aprender nuevos movimientos, aumentar el rango de movimiento de una articulación o disminuir el dolor. El sustrato neurofisiológico de las mismas está basado en que las áreas de activación cerebral durante la visualización de una acción y la realización de la misma son muy similares. Es decir, cuando una persona realiza un movimiento se activan áreas cerebrales relacionadas con la preparación y realización del movimiento (corteza premotora, corteza prefrontal ventral, corteza motora primaria, etc.), así como otras zonas subcorticales que permiten darnos *feedback* acerca de la correcta o incorrecta ejecución de dicho movimiento (cerebelo, ganglios basales...). <https://neuronrehab.es/>

Por lo tanto, el cerebro gobierna el cuerpo, pero, ¿podemos llevar a cabo acciones físicas para cambiar ciertas inercias mentales? Mediante la adopción voluntaria de posturas corporales asociadas a estados de empoderamiento y felicidad, es posible la generación de neurotransmisores asociados a emociones positivas.

La sonrisa: ésta se presenta como un acto reflejo cuando estamos felices, pero, ¿y si lo hacemos al contrario? Sonreír para aumentar nuestra felicidad. Está demostrado científicamente que mantener la sonrisa puede, efectivamente, crear felicidad. Sujetar con los dientes un lápiz por el centro forzando una sonrisa, durante al menos 30 segundos, es una vía rápida de generar un estado mental positivo.

*Sonreímos
cuando estamos contentos,
pero también estamos
más contentos
cuando sonreímos*

Fritz Strack



Esta conexión mente-cuerpo está siendo estudiada por la investigadora Amy Cuddy, que cita algunos ejemplos de posturas que otorgan poder y energía:



Estas posiciones, o posturas de poder mueven nuestra energía activándonos y contagiándonos de positivismo y alegría.

Dinámica para fomentar una actitud poderosa: Andar erguidos, con la mirada-pecho hacia arriba y los hombros hacia fuera.

En definitiva, alinéate con tu cuerpo para transformar tu estado emocional.

Del mismo modo, cuando sientas nerviosismo o inquietud, puedes reducir la sensación de ansiedad:

- ✓ Respirando de forma consciente y poniendo atención a las sensaciones físicas del cuerpo (elevación del estómago, paso del aire por la nariz, temperatura del aire, etc.).
- ✓ Disfrutar de música relajante poniendo el foco de atención en los sonidos que escuchas.
- ✓ Meditar, etc.

Teoría del Flujo de Mihaly Csikszentmihalyi (1992): Es un estado en el cual las personas se hallan tan involucradas en la tarea que están haciendo en ese momento que nada les parece más importante. La situación de flujo constituye una experiencia intrínsecamente placentera que las personas intentarán repetir, siempre que sea posible, para volver a experimentar o sentir esa sensación. Para ello se requiere que la tarea tenga dificultad y requiera de destreza para llevarla a cabo, tareas demasiado sencillas o fáciles no resultan retadoras. **En estado de flujo no existe el tiempo, pensamiento, juicio o emoción: la reacción es natural e intuitiva.** Busca tareas motivadoras, retadoras, con las que conectes y que te permitan conectar con ese estado de flujo.

EJEMPLO

La escalada o el rapel. Se trata de actividades que requieren mucha atención. Requieren foco en cada segundo porque de ello va a depender la seguridad de la persona que lo practica. Además, requieren de destreza, por lo que ponemos toda nuestra dirección y energía. Es asimilable a realizar una meditación.



6

¿QUÉ INICIATIVAS PUEDEN MEJORAR LA FELICIDAD EN EL TRABAJO?

Hasta hace unos 50 años la psicología se enfocaba en el estudio de las patologías y los problemas psicológicos. Pero llegó a un punto de inflexión en que se empezó a estudiar a las personas que tenían estados de ánimo mentales óptimos, que se sentían felices y que tenían éxito. A esta disciplina se la denominó Psicología Positiva.

Desde ese paradigma se plantean algunas propuestas para mejorar la comunicación y el *feedback* con los equipos de trabajo:

Mejora de comunicación y *feedback* en equipos de trabajo



Resultará crucial atender desde la honestidad, la integridad y la coherencia cada situación, cada caso. Del mismo modo aumentará las probabilidades de éxito y mejorará el ambiente laboral el tener una hoja de ruta compartida, equilibrada y clara.

Debemos enfocarnos en lo que sí funciona.

Los estudios científicos indican que cuando se fortalece el vínculo felicidad-trabajo, se presentan los siguientes beneficios en las personas que experimentan esta emoción:

- Mayor éxito laboral (Lyubomirsky et al., 2005).
- Mayor autonomía, sentido y variedad de tareas (Staw et al., 1994).
- Mayor satisfacción (Connolly y Viswesvaran, 2000).
- Mayor presencia en puestos de supervisión (Graen, 1976).
- Mayores ingresos (Diener y Biswas-Diener, 2002).
- Mayor valoración de superiores (Gropanzano y Wrightn, 1999).
- Gerentes felices que producen clima positivo crean entornos con mayor productividad y rentabilidad (Foster et al., 2004).
- Mayor éxito en la búsqueda de empleo (Burguer y Caldwell, 2000).
- Mayor inserción (Galiana, 2015).
- Menos tiempo desempleados (Diener et al., 2001).

“No hay medicina que cure lo que no cura la felicidad”

Fritz Strack



6.1 PLAN DE FELICIDAD

Algunas organizaciones han decidido crear un plan de felicidad con la intención de elevar deliberadamente el nivel de felicidad de sus colaboradores, para obtener los beneficios asociados a ella. El diseño de este plan, habitualmente, se consigue a través de un ciclo de mejora continua con las siguientes etapas:



6.2 EJES DE TRABAJO

A modo de ejemplo se exponen algunas de las áreas y medidas que se pueden abordar con el objetivo de fomentar la felicidad en el entorno laboral:

1. Gestión de la diversidad

- Género
- Edad
- Orientación sexual
- Cultura
- Procedencia
- Diversidad funcional

2. Comunicación

- Escucha activa
- Empatía
- Información
- Formación
- Externa

3. Dirección por objetivos

- SMART:
 - > Específicos
 - > Medibles
 - > Alcanzables
 - > Relevantes
 - > Temporales
- Consecuencias de no alcanzarlos

4. Salud

- Fomento deporte
- Participación en competiciones
- Entrenador personal
- Equipos
- Pausa saludable
- Incentivo por venir en bicicleta
- Patrocinio
- Seguridad

5. Conciliación

- Jornada continua
- Flexibilidad horaria
- Adaptación vacaciones
- Beneficios por ser empleado
- Días exámenes
- Inicio colegio y tutorías
- Teletrabajo
- Permiso para cuidado de familiares

6. Bienestar

- Fisioterapeuta
- Nutricionista
- Frutos secos y fruta
- Asientos ergonómicos
- Programa dejar fumar
- *Mindfulness*
- Habilidades sociales y emocionales
- Coach emocional
- Sala relax
- Gimnasio

6.3 CERTIFICACIONES EXTERNAS

Además de implantar planes de felicidad, algunas organizaciones optan por poner en valor estas ventajas adicionales que proporcionan a sus empleados a través de la consecución de una certificación de una entidad externa. Existen diversas distinciones o acreditaciones para distinguir a una organización. A continuación se exponen algunos ejemplos:



- **Great Place to Work:** es una de las certificaciones más reconocidas globalmente para **medir la cultura organizacional y el ambiente laboral**. Evalúa factores como la confianza, el orgullo, y la camaradería entre los empleados.



- **Happiness at Work Certification (Woohoo Inc.):** esta certificación específica se enfoca en evaluar y mejorar la felicidad en el trabajo. Evalúa la cultura organizacional, el liderazgo, y las prácticas que fomentan el bienestar de los empleados.



- **Empresa saludable (AENOR):** AENOR ofrece esta certificación a empresas que demuestran un compromiso con la salud y el bienestar de sus empleados.



- **Positive Organization:** ofrecido por la Universidad de Michigan, este programa y su certificación están dirigidos a organizaciones que desean aplicar principios de psicología positiva para mejorar el ambiente laboral.



- **Empresa del Bien Común:** esta certificación es particularmente relevante para organizaciones que buscan un reconocimiento por su compromiso con la justicia social, la sostenibilidad y la transparencia, más allá de la responsabilidad social corporativa tradicional.

6.4 MEDIDAS ESPECÍFICAS

Cada organización y equipo de trabajo elige las alternativas concretas que implanta a la hora de influir en el nivel de felicidad de sus colaboradores en función de la cultura de la empresa, recursos disponibles, diversidad de la plantilla, necesidades especiales de las personas, etc. Algunos de los ejemplos de medidas específicas pueden ser los siguientes:

- **Reconocer y valorar a las personas:** sentir estima, aprecio y que te tienen en cuenta, por parte de la dirección, es motivador.
- **Encontrar el sentido en lo que se hace:** tener una misión y una causa aumenta la satisfacción.
- **Relación personal:** conocerse y respetarse mutuamente mejora la comunicación y la colaboración.
- **Dar y recibir feedback:** conocer y dar con frecuencia la opinión sincera mejora la confianza y motivación.
- **Crecimiento profesional:** crear espacios de desarrollo y reto para el crecimiento profesional.
- **Formación constante:** la capacitación y formación mejoran la felicidad.
- **Incentivos:** económicos y no económicos.
- **Autonomía y empoderamiento:** decisión sobre la organización de su trabajo.
- **Entorno positivo:** buena comunicación, reuniones cortas, escuchar música, snacks y bebidas de empresa.
- **Trabajo en casa:** La flexibilidad y la comodidad, mejoran la felicidad. Debe acompañarse con objetivos claros.
- **Concentración:** evitar interrupciones y favorecer el enfoque.
- **Equilibrio vida laboral – personal.**
- **Estilo de vida saludable:** día de la fruta, día de salir a correr, gimnasio, etc.
- **Pausas personales:** para revisar correo, hacer llamadas, redes sociales, etc.

7 REFLEXIONES FINALES

A lo largo de este capítulo se ha realizado un recorrido sobre qué se entiende por felicidad y los beneficios que aporta, y qué comportamientos y herramientas pueden ayudarte a generar entornos favorables para el desarrollo y florecimiento de las personas.

Si hubiera que dar una directriz que guíe todo el comportamiento que hagas, es que actúes siempre con amor, respeto y amabilidad, pues citando a Amelia Earhart: "Ninguna acción bondadosa se detiene en sí misma. Un solo acto de bondad echa raíces en todas direcciones, y las raíces brotan para hacer nuevos árboles. La mayor obra que la amabilidad hace a los demás es que los hace amables a ellos mismos".

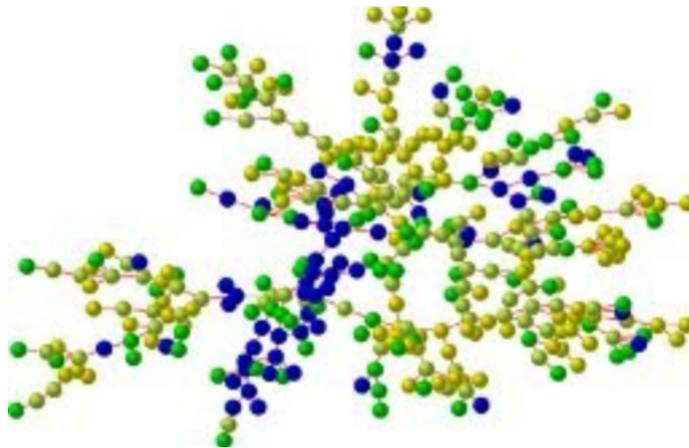
La vida es como un eco, lo que das recibes, de una forma u otra las acciones que realizamos no acaban con nosotros o con los receptores directos de las mismas, sino que tienen un mayor alcance produciendo un **efecto contagio** en personas que ni siquiera conocemos.



Conectados, Christakis y Fowler: Existen estudios que señalan que tendemos a rodearnos de gente parecida a nosotros. Estos autores observaron que los efectos de nuestras acciones tienen un efecto de “tres grados de influencia”, de forma que todo lo que hacemos o decimos se propaga a través de nuestra red e influye a personas hasta tres grados de separación (los amigos de los amigos de tus amigos).

*“Tu felicidad influye
hasta los amigos
de los amigos
de tus amigos”*

“Conectados” Christakis y Fowler



- Las bolas azules corresponden a personas más infelices.
- Y las bolas amarillas son las más felices.
- Si observamos la gráfica, vemos que se agrupan por colores.
- Nuestro estado de ánimo se contagia y tiene un importante impacto en nuestro entorno. Se contagia tanto lo negativo como lo positivo: **ayúdanos a contagiar el mundo.**

8 BIBLIOGRAFÍA

Achor, Shawn (2011). *La felicidad como ventaja*. Los 7 principios de la psicología positiva. Editorial RBA.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.

Dienner, Edward F., Suh, Eunkook M., Luchas, Richard E. y Smith, Heidi L. (1999). "El bienestar subjetivo. Tres décadas de progreso", en *Psychological Bulletin*, 125 (2), pp. 276-302.

Lyubomirsky, Sonja (2007). *La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar*. Editorial Urano.

Seligman, Martin (2011). *La auténtica felicidad*. Editorial B.

1

BLOQUE

2

COMUNICACIÓN
DESDE LA
PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA
(PNL)

Elisa Espony

2

COMUNICACIÓN DESDE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

Elisa Espony

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción. ¿Qué es la programación neurolingüística?
2. Biología y neurología de las emociones
 - 2.1. Algunas premisas que tener en cuenta
 - 2.2. Biología y neurología de las emociones
 - 2.3. La biología de las creencias
 - 2.4. Ahorrando energía
 - 2.5. Un falso radar
 - 2.6. Buscando la intención positiva
 - 2.7. Las palabras crean realidad
3. Aspectos y elementos en los que se basa la PNL
 - 3.1. Es imposible no comunicar
 - 3.2. Sistemas representativos
 - 3.3. El mapa no es el territorio
 - 3.4. Descripción triple de la realidad
 - 3.5. Metamodelo
 - 3.6. Metaprogramas
4. Aplicaciones de la PNL en la comunicación de equipos
5. Consideraciones finales
6. Bibliografía



2

COMUNICACIÓN DESDE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

Elisa Espony

1

INTRODUCCIÓN ¿QUÉ ES LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA?

La programación neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa de la influencia que el lenguaje (interno y externo) tiene sobre nuestra programación mental y de identificar la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas. Es decir, comprender cómo entendemos la información y la procesamos y cómo atender a las reacciones del lenguaje no verbal.

UN DATO



La PNL surgió a finales de los años 60. Sus creadores, **John Grinder** y **Richard Bandler**, se propusieron estudiar la comunicación humana y comenzaron a observar y estudiar a los grandes comunicadores de la época. Estudiándoles y modelándoles se dieron cuenta de que ellos eran capaces de comunicarse fluida y fácilmente con cualquier tipo de personas, en diferentes contextos y en varios niveles. Ellos hacían llegar sus mensajes y sus receptores lo entendían claramente obteniendo respuestas que otros no lograban. En base a sus estudios crearon el principio básico de la comunicación: **ES IMPOSIBLE NO COMUNICAR.**

La programación neurolingüística parte de la teoría constructivista. Define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Se basa en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de representaciones mentales del mismo que determinan la forma en que cada individuo percibe el mundo.

REFLEXIÓN



EL MAPA NO ES EL TERRITORIO. El mapa es mi manera de ver el mundo, mi percepción, que será siempre relativa, subjetiva. Las personas actuamos en base a la percepción que tenemos del mundo, y a veces existe una amplia brecha con la realidad.



EJEMPLO

Pienso que mi compañera de trabajo está enfadada y actúo en base a ello. Puede que eso no se ajuste a cómo se siente en realidad, produciéndose un desajuste. Puede que los comportamientos estén muy desajustados, porque se basan en algo que no es real. Eso provoca reacciones desmesuradas o inapropiadas.



REFLEXIÓN

Hay una configuración mental de lo que está pasando fuera y la expresamos a través del lenguaje ¿qué percepción del mundo tenemos? La realidad es mucho más compleja que lo que nos indica nuestra percepción.

La PNL proporciona:

Herramientas y habilidades para el desarrollo en comunicación y reprogramación de actitudes. Promueve la flexibilidad del comportamiento, la creatividad y la comunicación, el pensamiento lateral y una comprensión de los procesos mentales, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

La PNL se basa en la observación y el “modelado” de la excelencia y se aplica en tres ámbitos esenciales, permitiendo lo siguiente:

1. Provocar cambios en las personas desarrollando la consciencia.
2. Desarrollar y aplicar la comunicación de manera efectiva.
3. Acelerar el aprendizaje de habilidades.

Aspectos y elementos en los que se basa la PNL:



2 BIOLOGÍA Y NEUROLOGÍA DE LAS EMOCIONES

2.1 ALGUNAS PREMISAS A TENER EN CUENTA:

El cerebro tiene la función de generar pensamientos, igual que el corazón bombea la sangre y los pulmones inhalan y exhalan aire.

El cerebro no diferencia entre lo cierto y lo incierto, entre la realidad y la ficción. No le interesa la verdad, **le interesa la coherencia**. Lo que interpretamos como verdad, no tiene que ver con la realidad, tiene que ver con la búsqueda de coherencia.

- ✓ Nuestro cerebro “percibe” lo que pasa a través de lo que se llama “intérprete”, que se ubica en el hemisferio izquierdo.
- ✓ Nuestros pensamientos son una propuesta neuronal que vivimos como hechos.
- ✓ Si asumo que el pensamiento es un hecho voy a seguir replicando esa emoción y alargando en el tiempo la situación.

La utilidad de los pensamientos se percibe a través de lo que sentimos. Las personas tendemos a vivir una aventura mental antes de vivir las cosas, porque la propuesta neurológica es previa, por eso necesitamos saber cómo se hacen las cosas en lugar de hacerlas, en lugar de vivirlas.

REFLEXIÓN

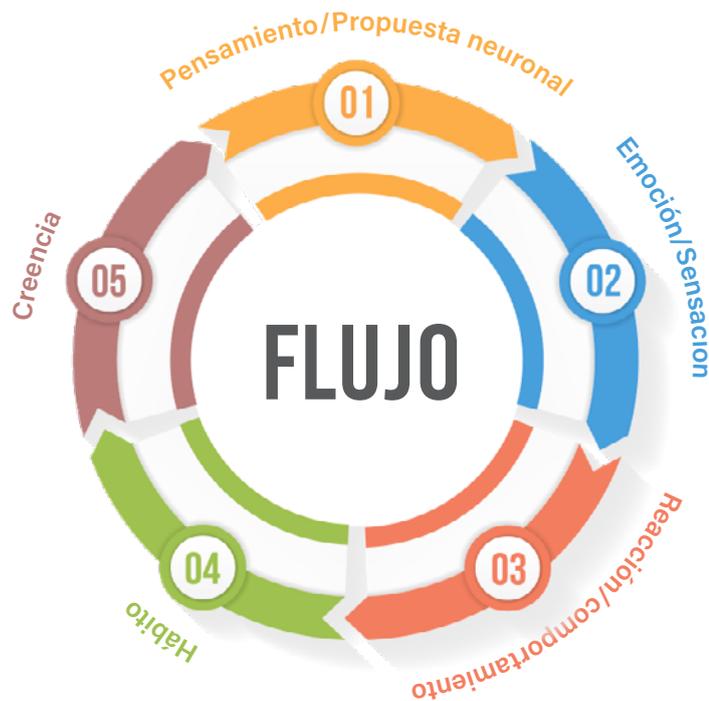


Nos centramos en la utilidad del pensamiento atendiendo a lo que sentimos. Si en lugar de pelearme con las emociones o gestionarlas, empezamos a sentirlas, nos daremos cuenta de que hay una relación entre pensamientos y emociones/sensaciones. Lo que sentimos nos está hablando acerca de la utilidad de lo que pensamos por lo que no podemos predecirlo, solo podemos vivirlo (tampoco podemos vivirlo a través de la experiencia del otro).

2.2 BIOLOGÍA Y NEUROLOGÍA DE LAS EMOCIONES

Actualmente sabemos que el miedo y la confianza activan las mismas redes neuronales, por lo que es imposible sentir las dos cosas al mismo tiempo, o se teme o se confía.

De las premisas y análisis anterior, se puede establecer el siguiente flujo:



REFLEXIÓN



El cerebro plantea propuestas neuronales que están basadas en el éxito de propuestas anteriores y por lo tanto basa esta información en la experiencia del pasado (sustentada por creencias), la epigenética y las expectativas de futuro.

2.3 LA BIOLOGÍA DE LAS CREENCIAS

No somos víctimas de nuestra genética, en realidad el ADN es controlado por señales que vienen desde fuera de la célula, incluyendo mensajes energéticos de nuestros propios pensamientos, tanto los positivos como los negativos.

Nuestra manera de vivir y de percibir el mundo es lo que define nuestra biología. Las células cambian en función del entorno, es lo que llamamos epigenética. Según el entorno y cómo tú respondes al mundo, un gen puede crear 30.000 diferentes variaciones.



Aprendemos a vernos como nos ven, a valorarnos como nos valoran. Lo que escuchamos y vivimos nos forma y fabrica nuestras creencias. El subconsciente es un procesador de información un millón de veces más rápido que la mente consciente y utiliza entre el 95% y el 99% del tiempo la información ya almacenada desde nuestra niñez como un referente.

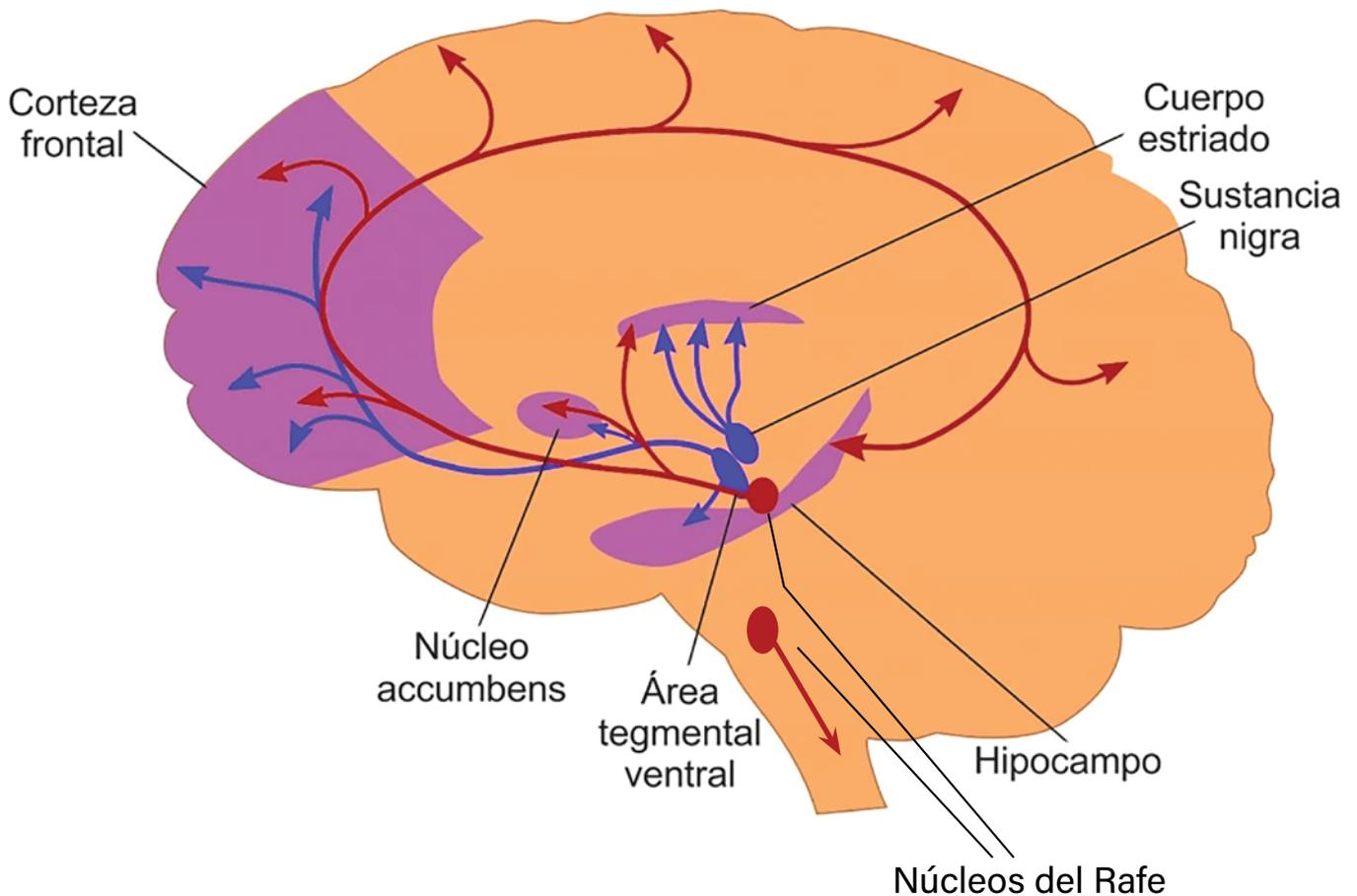
Por eso cuando decidimos algo conscientemente como, por ejemplo, ganar más dinero, si nuestro subconsciente contiene información de que es muy difícil ganarse la vida, no lo conseguiremos.

Algunas claves:

- ✓ La química que provoca la alegría y el amor hace que nuestras células crezcan, y la química que provoca el miedo hace que las células mueran.
- ✓ Los pensamientos positivos son un imperativo biológico para una vida feliz y saludable. De hecho, existen dos mecanismos de supervivencia: el crecimiento y la protección, y ambos no pueden operar al mismo tiempo.
- ✓ Las percepciones que formamos durante los primeros seis años, cuando el cerebro recibe la máxima información en un mínimo tiempo para entender el entorno, nos afectan el resto de la vida.
- ✓ Muchos de los comportamientos, creencias y actitudes que observamos en nuestros padres o entorno más cercano se graban en nuestro cerebro y pueden determinar nuestra biología el resto de la vida, a menos decidamos lo contrario.
- ✓ Nuestro cerebro establece comparaciones continuamente a través del Núcleo Accumbens, cuya función, entre otras muchas, es la de aprender, reconocer y catalogar nuestras experiencias como buenas, neutras o malas.
- ✓ Estas comparaciones, se realizan a partir de imágenes mentales que creamos haciendo uso, en el mejor de los casos, del 5% de la información.
- ✓ El núcleo accumbens compara nuestra imagen ideal con el momento presente, el hecho. Hacemos un check rápido de las coincidencias entre las dos imágenes y nuestro sufrimiento o satisfacción se genera con la distancia que exista entre una imagen y otra.
- ✓ Todo lo que sentimos procede de esa comparación y el cerebro (el núcleo accumbens) se va a encargar de mostrármelo en términos de sufrimiento o de recompensa.

VÍAS DOPAMINÉRGICAS

VÍAS SEROTONINÉRGICAS



Funciones

- Gratificación (motivación)
 - Placer, euforia
- Función motora fina
 - Compulsión
 - Preservación

Funciones

- Temperamento
- Procesamiento de memoria
- Sueño
- Cognición

En azul, esquema de las vías mesolímbicas dopaminérgicas. En la imagen, el núcleo accumbens se denomina "núcleo acuminado".

2.4 AHORRANDO ENERGÍA

Dado que partimos de la premisa de que nuestro organismo, y, en consecuencia, el cerebro también, tiene el objetivo de ahorrar energía, esas imágenes mentales tienen un para qué.

El propósito de las imágenes mentales (o construcciones mentales) es el de seleccionar aquellos aspectos que consideramos útiles en un momento concreto y conservarlos en la memoria de manera que no tengamos que estar invirtiendo energía constantemente en recopilar y construir toda la información. Nos ahorramos así toneladas de energía, pero tras la primera construcción que, probablemente tendría sentido en ese momento, estamos convirtiendo **nuestro MAPA en todo el TERRITORIO** pues nos vemos aliviados de construir una primera imagen mental todos los días (imaginemos que hablamos de nuestra pareja, jefe, hijo...).

Esta primera imagen mental se va a asociar a pensamientos "seleccionados" que nuestro cerebro nos seguirá proponiendo en situaciones similares.

REFLEXIÓN



No es negativo usar imágenes mentales, lo complejo es cuando no somos conscientes de que las estamos usando, pues nos alejamos del momento presente y en realidad no podemos elegir si nos quedamos con esa propuesta o no. Para verlo como una opción o posibilidad debemos ser conscientes de ese pensamiento durante tres segundos.

2.5 UN FALSO RADAR

OBJETIVO



La mayoría de problemas y conflictos que hemos tenido y tenemos en la vida son consecuencia de una imagen mental, que nos invita a creer saber cómo son las otras personas. La única opción de la que disponemos es la de cuestionar los pensamientos. ¿Podemos valorar la opción de estar equivocados?

ATENCIÓN: CUESTIONAR NO ES JUZGAR, ES TAN SOLO "VER" (sin poner intención).

UN DATO



Lo que capto por medio de nuestros "sensores" (nuestros sentidos), como máximo es un 5% de lo que está ocurriendo en cada momento y eso es lo que llega a nuestro cerebro. Si contamos con que no siempre estamos al 100% de uso de nuestros sentidos, nos quedamos con el 10% de ese 5%. Por ello la información que llega a mi cerebro (de la cual yo puedo ser consciente y en la que pongo mi atención) es de un 0,5%. Es decir, tomamos decisiones, discutimos con nuestra pareja, lideramos un equipo, etc., en base a un 0,5% y dejamos a un lado el 99,5%.

2.6 BUSCANDO LA INTENCIÓN POSITIVA

En esencia, no es que queramos hacer las cosas mal, es que no sabemos cómo hacerlo. Todos intentamos hacerlo lo mejor posible y cualquier juicio no es más que la imagen mental elaborada.

REFLEXIÓN



La chispa para que un pensamiento se convierta en acción es la intención.

Desde que nacemos intentamos controlar o gestionar las cosas de mil maneras. Entramos en una rueda porque al intentar controlar un pensamiento le estamos prestando atención y por lo tanto le estamos dando significado de utilidad para el cerebro y nos lo propone con más frecuencia.

OBJETIVO



La atención es un valor y un tesoro para nosotros. Si ponemos atención en nuestro día a día a mil cosas, cuando llega el momento de poner atención al hecho de usar o tirar un pensamiento, estamos agotados y decidimos relajarnos con un vino, ejercicio... ¡y funciona! Pero de esta forma perdemos el origen del problema (pensamiento núcleo) y renunciamos a nuestra capacidad de elegir.

2.7 LAS PALABRAS CREAN REALIDAD

La forma más útil y honesta de desaprender para aprender de nuevo es asumir el 100% de nuestra responsabilidad (no de la culpa, tanto de nuestros pensamientos, como de las acciones y los resultados que acarreará. Porque los resultados dependen de las cosas que hacemos, las cosas que hacemos de las cosas que sentimos y las cosas que sentimos de las cosas que pensamos. Creer depende de la imagen mental que uses, luego lo que crees es lo que creas.

Y dado que acabamos convirtiendo propuestas de pensamientos en creencias y a su vez las creencias retroalimentan los pensamientos, una de las formas más eficaces de "observar" nuestros pensamientos, es poniendo **ATENCIÓN al lenguaje**, a lo que nos decimos internamente y replicamos externamente.

EJERCICIO



Reflexiona sobre estas palabras y su impacto en nuestra biología:

- Querer vs Tener que
- Ocupación vs Preocupación
- Exigencia vs Excelencia
- Dolor vs Sufrimiento
- Amar vs Querer
- Confianza vs Esperanza
- Error vs Fracaso
- Compromiso vs Obligación
- Culpa vs Responsabilidad



3 ASPECTOS Y ELEMENTOS EN LOS QUE SE BASA LA PNL

Cualquier cambio en los niveles inferiores afectará levemente al nivel más alto, sin embargo, cualquier cambio a nivel superior afectará a todos los niveles inferiores.

LOS NIVELES NEUROLÓGICOS



CONSCIENTE 7% - S.N.V.

Entorno

Dónde, cuándo, quién

Conducta

Hago

Capacidades

Sé, Puedo

Creencias

Creo

Valores

Valoro

Identidad

Soy

Transpersonal

Yo y alguien más

INCONSCIENTE 93% - S.N.A.



EJEMPLO

Si una persona desea hacer ejercicio, se inscribe en un gimnasio (nivel exterior), pero cree que hacer ejercicio es una pérdida de tiempo (nivel creencias y valores) **¿Qué crees que pasará?**

Así es, perderá el dinero porque irá un par de veces y no volverá. Sin embargo, si la persona se considera a sí misma una persona saludable (nivel identidad), no importará dónde haga ejercicio, siempre lo hará.

La **programación neurolingüística** propone un **modelo de comunicación** basándose en los siguientes principios:

1. Una persona no puede no comunicarse.
2. Procesamos la información a través de los cinco sentidos, y según lo que entendemos de lo que percibimos, damos significado a lo que sucede.
3. No existen fracasos en la comunicación, solo hay resultados.
4. Tenemos dos niveles de comunicación: consciente e inconsciente.
5. Toda comunicación tiene una intención positiva.
6. El mapa no es el territorio.
7. El significado de tu comunicación es la respuesta que recibes, no lo que tu esperabas que el otro comprendiera sobre lo que intentabas comunicar.
8. Rapport es el encuentro de las personas en el mismo modelo del mundo.
9. Para conocer las respuestas es necesario mantener los canales de comunicación "limpios y abiertos".
10. Si lo que has hecho hasta ahora y cómo lo has hecho no funciona, haz otra cosa.

A continuación nos sumergiremos en estos principios.

3.1. ES IMPOSIBLE NO COMUNICAR

Aun cuando estamos en silencio y sin realizar ningún movimiento, estamos comunicando. El ritmo respiratorio, la posición corporal, el uso de los silencios, la gesticulación, nuestra temperatura está hablando por nosotros en todo momento.

3.2. SISTEMAS REPRESENTATIVOS

Se basan en los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto y oído -que denominamos "canales" de comunicación-.

Las personas son más predispuestas a usar uno más que otro en su in-

teracción con el mundo y sus procesos internos.

Los sistemas de representación se expresan también por medio del lenguaje, de tal forma que podría darse el caso de que, entre personas que usen distinto tipo de canal, se produzcan dificultades en la comunicación a la hora de expresar el mensaje.

3.3. “EL MAPA NO ES EL TERRITORIO”

Cada persona construye su propia verdad, que a veces, llamamos el “mapa” del territorio o del mundo. Cada uno dispone de su propia realidad y su “verdad” subjetiva.

Todos los seres humanos tenemos distintos “mapas” o reproducciones interiorizadas del mundo, con los que nos orientamos dentro del mismo.

Sin embargo, “ninguno de estos mapas constituye una representación completa y detallada del entorno”.

UN DATO



Las personas percibimos a nivel consciente siete estímulos (y +/- 2) del medio. Los “filtros” que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. Esos filtros están influenciados por los “mapas” y se retroalimentan mutuamente. Cambiando esos filtros, puedes cambiar tu mundo. Si quieres cambiar tu realidad externa, cambia primero tu realidad interna.



3.4. DESCRIPCIÓN TRIPLE DE LA REALIDAD

Podemos examinar, analizar la realidad desde múltiples perspectivas. En PNL existen tres:

POSICIÓN A: Estado asociado en el que el sujeto experimenta en primera persona el suceso.

POSICIÓN B: Estado disociado en el que el individuo experimenta la situación desde otra persona, otra perspectiva.

POSICIÓN C: Cuyo papel es el de un observador que viera la interacción entre A y B.

Las tres tienen la misma importancia, la cuestión está en saber moverse por ellas libremente. Esa es una forma de entrenarse para la FLEXIBILIDAD.

3.5. METAMODELO

Herramienta para tener mejor conocimiento de lo que la gente dice. Se realiza básicamente a través del lenguaje y la observación del lenguaje no verbal del interlocutor.

Se trata de ir de la "estructura superficial" (la palabra) a la "estructura profunda" (todo el significado que hemos querido expresar en la palabra, es decir, toda la información de la que disponemos sobre lo que hemos dicho).

REFLEXIÓN



Por un lado, el lenguaje es un filtro que refleja nuestros pensamientos y experiencias. Y por otro lado, el metamodelo nos permite desarrollar habilidades valiosísimas en la comunicación, tanto para emplear las palabras precisas que tengan significado en el mapa de los demás, como para determinar aquello que una persona quiere decir con las palabras que usa. El metamodelo se basa en identificar y trabajar con filtros con los que el lenguaje puede distorsionar, omitir o generalizar la experiencia.

Los filtros mentales se encargan de gestionar la información a la que no le estamos prestando atención y filtrarla de nuestra percepción consciente. Los mecanismos que utiliza para filtrar son:

- **OMISIÓN:** la mente elimina información que considera irrelevante (por motivos de eficiencia).
- **DISTORSIÓN:** la mente puede distorsionar la realidad haciendo una valoración desde parámetros erróneos que solo existen en nuestra comprensión interna (esta interpretación puede abrir nuevas oportunidades, pero también llevar a un conflicto).
- **GENERALIZACIÓN:** la mente aplica la información de un evento concreto a experiencias similares, asumiendo que se interpreta de manera similar.

PROGRAMACIÓN - FILTROS

OMISIÓN	GENERALIZACIÓN	DISTORSIÓN
Suprimir información consciente para que sea llenada desde el inconsciente del interlocutor	Proceso en donde una experiencia específica representa toda la categoría a la cual pertenece	Cuando una experiencia interna es representada inadecuadamente

La información que OMITIMOS, DISTORSIONAMOS y GENERALIZAMOS depende de nuestras CREENCIAS, LENGUAJE, EXPERIENCIAS, RECUERDOS, EXPECTATIVAS Y METAPROGRAMAS.

- ✓ Las creencias son convicciones personales que nos determinan qué cosas son ciertas o no. También son una serie de presuposiciones y generalizaciones sobre el mundo.
- ✓ La manera en la que utilizamos el lenguaje para expresar nuestras experiencias internas a otros o para comunicarnos con nosotros mismos condiciona la forma de relacionarnos. Es importante recordar que cada persona tiene un significado concreto de las palabras.
- ✓ Las expectativas son ideas preconcebidas sobre el resultado que vamos a obtener al iniciar una acción, creando una realidad que nos atrapa.

Además de los aspectos anteriores, en nuestros filtros también intervienen las **REPRESENTACIONES INTERNAS**. Estas consisten en la forma en que nuestra mente representa los acontecimientos y situaciones vividas empleando o no imágenes, sonidos, sensaciones, sabores, olores y palabras. **Estas representaciones internas dan lugar a NUESTRA REALIDAD (nuestro mapa) y conforman nuestra EXPERIENCIA de vida.**

3.6. METAPROGRAMAS

Los metaprogramas son filtros inconscientes que nos ayudan a manejar grandes cantidades de información. Solo los esquemas a través de los cuales codificamos la realidad, definen la forma en la que abordamos los temas y filtran lo que dejamos pasar a nuestro yo más interno. En definitiva, son los que deciden a qué le prestamos atención (de manera inconsciente).

Aunque inicialmente se identificaron alrededor de 36 patrones diferentes, investigaciones posteriores han permitido agruparlos y reducirlos, siendo los más determinantes los siguientes:

- **Hacia algo/Alejándose de algo:** Motivación.
- **Interno/Externo:** Fuente de evaluación.
- **General/Específico:** Nivel de detalle.
- **Opciones/Procedimientos:** Estructura mental (flexibilidad vs organización).
- **Proactivo/Reactivo:** Comportamiento (acción vs. Reflexión).

Los metaprogramas siempre se presentan de dos en dos, en opuesto y son específicos de un contexto determinado.

REFLEXIÓN



Las organizaciones son sistemas en los que la interacción entre sus componentes es vital. En ellas, la mayoría del tiempo lo pasamos comunicando, manteniendo reuniones, gestionando mails, llamadas o simplemente no diciendo nada, hecho a veces conflictivo.

RECUERDA: la “NO comunicación” es comunicación.

4 APLICACIONES DE LA PNL EN LA COMUNICACIÓN DE EQUIPOS

Los aspectos característicos de la PNL que son aplicables a un equipo son:

1. **La noción de “modelo mental” o “mapa”, no tan solo de los miembros del equipo considerados como individuos, sino del equipo mismo como organismo:** todo equipo tiene su “modelo mental”, su manera de ver y hacer las cosas, su “representación del mundo”, su propia “cultura”.
2. **La importancia del conocimiento y acceso a esos “mapas” o “modelos mentales”** a través de ciertas vías, tales como: los sistemas de representación, modalidades o “estilos” de pensamiento, el lenguaje verbal del interlocutor y sus estrategias de acción para lograr resultados.
3. **La flexibilidad, la observación y la escucha activa como instrumentos de “calibración”** y como destrezas fundamentales para leer señales verbales y no verbales.
4. **La atención al lenguaje verbal de los miembros del equipo y el conocimiento del lenguaje verbal como reflejo de los “modelos mentales”:** La estructura superficial, la estructura profunda y la estructura de referencia en el lenguaje verbal. El conocimiento del “metamodelo” para la realización de entrevistas efectivas.
5. **La capacidad empática y la construcción de la “química” en el equipo.** Condiciones para establecer una relación efectiva de trabajo (“empatía”). Aplicación del *rapport* al equipo.
6. **Las posiciones perceptivas.** Su aplicación en labores de negociación en el equipo.
7. **La familiarización con el procedimiento de anclaje** como instrumento para acceder a los recursos del equipo y de sus integrantes.

EJERCICIO



Elige 5 personas de tu entorno a las que observar durante algunos días e identifica:

1. Características de la persona y entorno en el que la observas.
 2. Metaprograma principal que mueve a cada una de ellas y rasgos que lo definen.
 3. Ejemplos de generalizaciones, omisiones o distorsiones que utilicen y propuesta de las preguntas que le harías para modificar esos filtros.
-

5 CONSIDERACIONES FINALES

La programación neurolingüística nos brinda un marco poderoso para comprender y mejorar nuestra comunicación. Al entender los procesos mentales detrás de nuestras interacciones, podemos:

- Desarrollar habilidades de escucha activa.
- Aumentar nuestra autoconciencia.
- Mejorar la resolución de conflictos.
- Potenciar el trabajo en equipo.

En resumen, la PNL nos equipa con las herramientas necesarias para comunicarnos de manera más efectiva, construir relaciones más profundas y alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Bandler, Richard y Grinder, John (2008). *La estructura de la magia*. Vol. I y II. Editorial Cuatro Vientos.
- Bandler, Richard y Grinder, John (2011). *De sapos a príncipes*. Gaia Ediciones.
- Del Rosario, David (2019). *El libro que tu cerebro no quiere leer*. Editorial Urano.
- Dilts, Robert (1998). *Identificación y cambios de creencias*. Editorial Urano.
- Dilts, Robert (2022). *El poder de la palabra*. Editorial Urano.
- Lipton, Bruce (2005). *La Biología de la Creencia*. La Esfera de los Libros.
- O'Connor, Joseph (2000). *Liderar con PNL*. Editorial Urano.
- Santos, Allan y Lladó, Enric (2012). *El libro grande de la PNL*. Editorial Rigden Institut Gestalt.

BLOQUE 1

3

COACHING
PERSONAL,
EMPRESARIAL-
ORGANIZACIONAL
Y DE EQUIPOS

Dolores López Martínez

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

3

COACHING PERSONAL, EMPRESARIAL- ORGANIZACIONAL Y DE EQUIPOS

Dolores López Martínez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción

- 1.1. ¿Por qué son útiles los procesos de *coaching* en las organizaciones?
- 1.2. ¿Qué busca la empresa de sus trabajadores?
- 1.3. ¿Cómo se ha formado tu equipo?
- 1.4. Los roles según M. Belbin
- 1.5. Las cuatro fases del aprendizaje
- 1.6. Los valores del equipo
- 1.7. El triángulo dramático de Karpman (análisis transaccional)

2. *Coaching* en las organizaciones ¿Qué es?

3. Beneficios del *coaching*

4. Elementos implicados en el *coaching*

- 4.1. Los objetivos
- 4.2. Orientar vs dirigir
- 4.3. Los pensamientos
- 4.4. El cambio

5. *Coaching*: el proceso

- 5.1. El proceso
- 5.2. Escucha activa
- 5.3. Retroalimentación/feedback
- 5.4. Las creencias
- 5.5. Las preguntas
- 5.6. Resumiendo

6. Bibliografía



3

COACHING PERSONAL, EMPRESARIAL- ORGANIZACIONAL Y DE EQUIPOS

Dolores López Martínez

1 INTRODUCCIÓN

En el complejo entorno laboral actual, donde el cambio es una constante, la necesidad de optimizar el potencial humano se ha vuelto más crucial que nunca. Es aquí donde el *coaching* emerge como una herramienta poderosa, capaz de guiar a las personas, a las organizaciones y a los equipos hacia el logro de sus objetivos y el máximo desarrollo de sus capacidades.

El *coaching* personal se asemeja a un viaje de autodescubrimiento, donde el individuo, junto a su *coach*, emprende un proceso de reflexión y crecimiento personal. En este viaje, se identifican fortalezas, se exploran debilidades, se establecen metas claras y se diseñan estrategias personalizadas para alcanzarlas. El *coach* actúa como un facilitador, brindando apoyo, herramientas y técnicas que permiten al individuo desbloquear su potencial y navegar con éxito los desafíos que se le presenten.

En el ámbito empresarial y organizacional, el *coaching* se convierte en un catalizador de transformación. Las empresas encuentran en el *coaching* un aliado para impulsar el rendimiento, mejorar la comunicación, fortalecer el liderazgo y fomentar una cultura de trabajo colaborativa y positiva. El *coach* trabaja con la organización en su conjunto o con equipos específicos, identificando áreas de mejora y desarrollando estrategias para optimizarlas. De este modo, las organizaciones se vuelven más resilientes, competitivas y capaces de adaptarse a las demandas del mercado actual.

El *coaching* de equipos, por su parte, se centra en potenciar las dinámicas y sinergias dentro de un grupo de trabajo. El *coach* facilita la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos, creando un entorno donde cada miembro del equipo pueda aportar sus mejores talentos y contribuir al logro de objetivos comunes. Los equipos se convierten en unidades más cohesionadas, eficientes y capaces de afrontar retos complejos de manera conjunta.

En esencia, el *coaching*, ya sea en su modalidad personal, empresarial o de equipos, se perfila como una herramienta invaluable para el desa-

rollo humano y organizacional. A través de un proceso colaborativo y personalizado, el *coaching* permite a individuos, organizaciones y equipos alcanzar su máximo potencial, navegar por los desafíos del mundo actual y conquistar el éxito en un entorno cambiante y competitivo.

1.1. ¿POR QUÉ SON ÚTILES LOS PROCESOS DE *COACHING* EN LAS ORGANIZACIONES?

Las organizaciones se enfrentan a grandes retos, por ello deben ser flexibles y adaptarse a su entorno:



1.2. ¿QUÉ BUSCA LA EMPRESA DE SUS TRABAJADORES?

- ✓ Afinidad cultural y capacidad para alcanzar objetivos
- ✓ Idoneidad con el grupo
- ✓ Estado de fluidez, "el flow" (autor: Mihaly Csíkszentmihályi, profesor de Psicología de la Universidad de Claremont)
- ✓ Equilibrio entre las habilidades y el reto
- ✓ Expectativas (win to win)



1.3. ¿CÓMO SE HA FORMADO TU EQUIPO?

En ocasiones los compañeros vienen dados, pero en otros casos existe la posibilidad de seleccionarlos. En este segundo caso resulta deseable que los componentes del equipo se caractericen por los siguientes atributos, incorporando estos criterios en los procesos de selección y diseño del grupo de trabajo:

- **Diversidad:** género, edad, cultura, origen, raza, especialización, etc.
- **Autoaprendizaje:** capacidad de aprendizaje autónomo, más allá del tutelado.
- **Digitalización:** competencias digitales básicas, específicas, de nuestro tiempo.
- **Habilidades sociales:** crear y mantener relaciones (trabajo colaborativo, economía circular, alianzas, etc.).
- **Perspectiva global:** con mentalidad local, regional, nacional, mundial.

En ocasiones el equipo viene dado.

1.4. LOS ROLES SEGÚN M. BELBIN

Si continuamos ahondado en la composición del equipo, resulta fundamental reflexionar sobre las dinámicas que se dan en su seno. Si ponemos el foco en los roles de los diferentes componentes del equipo, éstos se pueden dividir en tres grandes grupos:

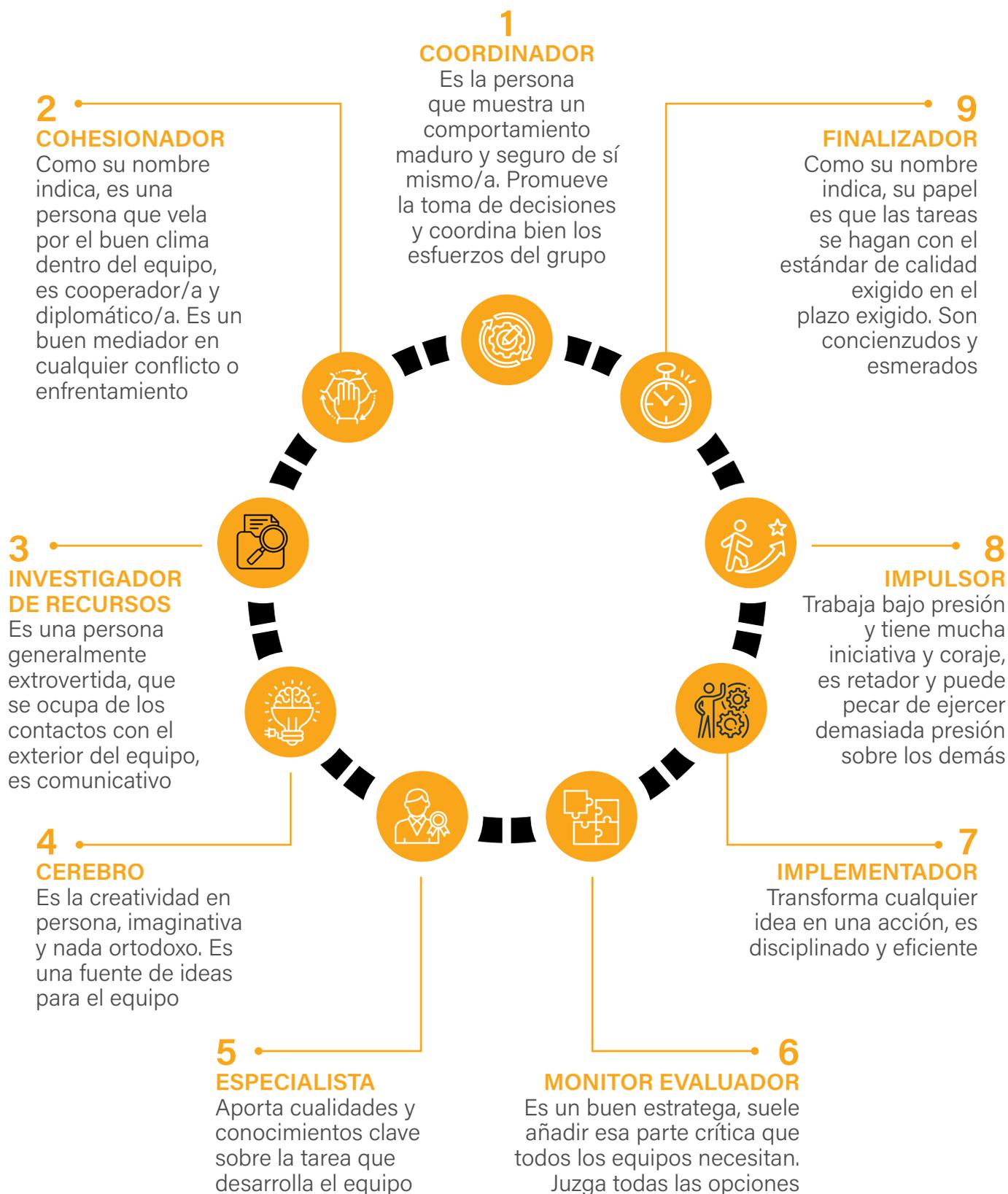
Sociales: los que se encargan de la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior.

Mentales: los que tienen el expertise, la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea.

De Acción: los que se ocupan de pasar a la acción, llevar a cabo y finalizar una tarea.

En este sentido M. Belbin nos propone que para que un equipo consiga buenos resultados, tiene que existir equilibrio y variedad en los roles de los que el equipo dispone. Lo ideal sería que los **9 roles de M. Belbin** estuvieran reflejados en el equipo.

¿Cuáles son los 9 roles de M. Belbin de equipo?



EJERCICIO

Identifica los 9 roles Belbin en tu equipo. ¿Cuál crees que eres tú?

1.5. LAS CUATRO FASES DEL APRENDIZAJE

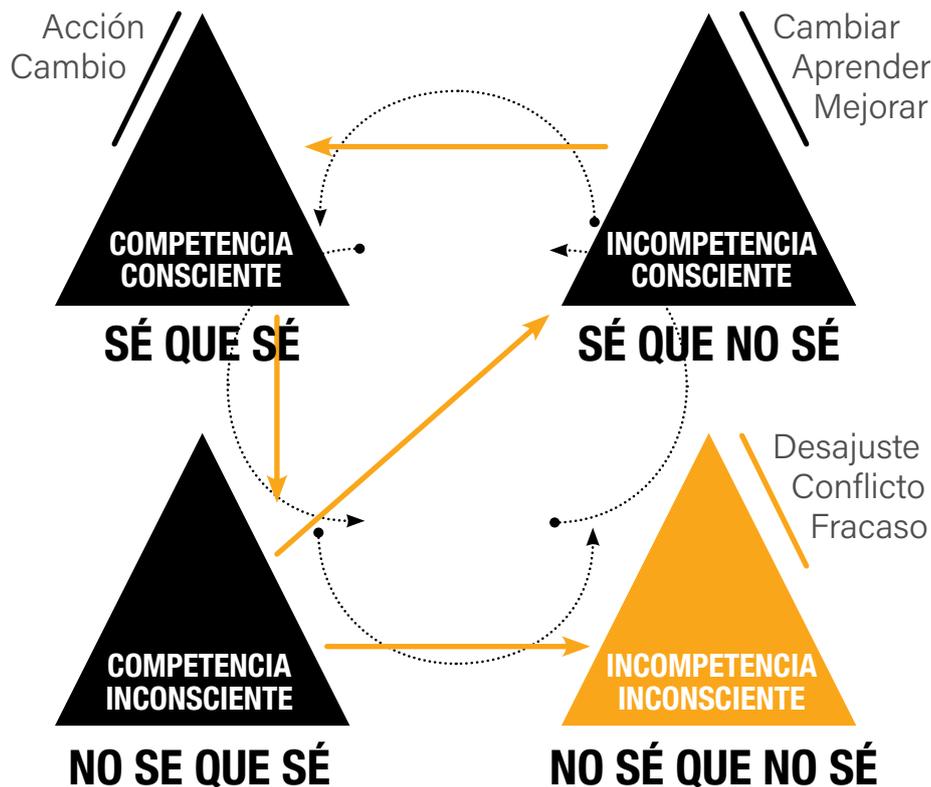
En el seno de un equipo, todos los componentes, en algún momento y en menor o mayor medida pasarán por diferentes fases de aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso activo. Para aprender, un estudiante debe encontrarse con nueva información, prestarle atención, relacionarla con lo que ya sabe, almacenarla en su memoria y aplicarla.

ETAPAS PROCESO APRENDIZAJE

1	2	3	4
INCOMPETENCIA INCONSCIENTE	INCOMPETENCIA CONSCIENTE	COMPETENCIA CONSCIENTE	COMPETENCIA INCONSCIENTE
No sé que no sé. Cuando empezamos a hacer algo y ni siquiera sabemos lo inútiles que somos haciéndolo. Suele coincidir con la Etapa 1 (novato).	Sé que no sé. Sabemos lo suficiente como para darnos cuenta de lo mal que se nos da algo. Etapa 2 (principiantes).	Sé que sé. Somos capaces de hacer algo si nos concentramos mucho. Pero requiere un esfuerzo consciente. Etapa 3 (proficiente).	No se qué sé. Somos capaces de hacer de tal manera que no requiere un esfuerzo consciente. Como si fuera "pan comido". Etapa 4 (experto)

En todos los casos: para aprender hay que darse cuenta y querer.



1.6. LOS VALORES DEL EQUIPO

¿Conoces las preferencias, los valores de tus compañeros/as? ¿Son éstos coherentes con los del equipo? ¿Encajan?

EJERCICIO



Ejercicio sobre valores:

- Conversa con tus compañeros y trata de observar los valores que impregnan las respuestas.
- Un libro que te ha gustado mucho, ¿por qué?
- Un viaje
- Una canción
- Tu/s mejor/es amigo/s
- ¿Un acontecimiento importante en tu vida?
- Un lugar que hayas visitado y te haya impresionado
- Un deseo de futuro
- Lo mejor de tu trabajo/vida profesional
- Alguien que te haya impactado

Por un lado, encontramos los valores personales, y por el otro los del equipo en su conjunto. En principio lo deseable es que exista sintonía entre unos y otros. Aquí va un ejemplo:



EJERCICIO



¿Qué valores tienes tú? ¿Qué valores priman en tu equipo?



PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DEL DEPORTE 2017

Los "All Blacks" ensalzan los valores de la "integración" y la "convivencia"

Haka es un término que sirve para definir cualquier danza maorí, pero se suele referir con este nombre de forma específica a la danza de guerra tribal maorí. No obstante, se suele utilizar como danza de bienvenida y es signo de hospitalidad, pero también como método de intimidación antes de luchar.

Actualmente esta danza se suele ver escenificada instantes antes del inicio de cada partido de los All Blacks, para intimidar a los rivales.

Atributos asociados a este equipo

- ✓ Cohesión (intimidar al contrario)
- ✓ Ejemplo de los líderes (tercer tiempo)
- ✓ Baile

1.7. EL TRIÁNGULO DRAMÁTICO DE KARPMAN (ANÁLISIS TRANSACCIONAL)



En conexión a todo lo expuesto, cabe señalar que en la vida participamos en "juegos" y podemos adoptar tres papeles:

Agresor-verdugo o perseguidor: Se comporta bajo el influjo de la agresividad, quiere satisfacer las necesidades y actúa en interés propio, poniendo a los demás en situaciones difíciles o de sufrimiento. Su lema es: "piso antes de que me pisen". Su juego preferido se llama: "te pillé".

Salvador: Va por la vida prestando ayuda, a cambio de mantener la dependencia de los otros hacia él. Por una parte, necesita víctimas y si no las encuentra, las crea. Por otra, al ser ayuda inauténtica, se queja continuamente de sus esfuerzos. Suele decir: "siempre se aprovechan de mi generosidad".

Víctima: Se las arregla para no acertar en hacer bien las cosas. Envía mensajes verbales y/o no verbales quejándose de su indefensión, su comportamiento es autodestructivo y provoca su humillación o sufrimiento y finge estar desconectado. Las personas que se sitúan en el rol de víctima necesitan a otras que desarrollen el papel de "salvador".

EJERCICIO



Responde a las siguientes preguntas:

¿Qué ha pasado en vuestra vida, diferente, de ayer a hoy?

¿Con qué rol te sientes identificado tú? ¿y los miembros de tu equipo?

Reflexionar sobre qué papel predomina en nuestro día a día, y en nuestros equipos de trabajo, resulta fundamental.

2 COACHING EN LAS ORGANIZACIONES ¿QUÉ ES?

2.1 ALGUNAS PREMISAS A TENER EN CUENTA:

En el entorno empresarial y personal se conoce por **coaching** al proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, usando sus propios recursos y habilidades.

Hay muchos métodos y tipos de *coaching*. Entre sus técnicas, puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de **coach** (entrenador), mientras que la persona que lo recibe se denomina **coachee**.

Resumiendo, el *Coaching* es:

1. Una forma avanzada de comunicación.
2. Ayudar a un individuo, organización o equipo a producir un resultado deseado gracias a la co-creación de conciencia y soluciones a los problemas.
3. Una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada.

Clave: por lo tanto, se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal.

En el *coaching* se precisa una serie de competencias:

- ✓ Arte de preguntar (a través de preguntas poderosas).
- ✓ Escucha activa.
- ✓ Presencia.

Generando **espacios de crecimiento** en el marco de conversaciones transformacionales entabladas entre ambos, con el objetivo de facilitar la aparición de motivación, toma de conciencia, autoconciencia (autoestima y autoconfianza), con responsabilidad, compromiso y **ACCIÓN**.

Por todo ello resulta clave optar por un modelo de liderazgo adecuado que nos permita desarrollar al máximo el potencial del equipo.

Entre los estilos de liderazgo, destacamos los siguientes:

ESTILOS DE LIDERAZGO



Se trata de optar por modelos que favorezcan un clima que permita crecer y avanzar **a todo el equipo**.

REFLEXIÓN



La semilla nace para convertirse en árbol, crecer y crecer

Y para avanzar y crecer, resulta fundamental realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es mejorable?
- ¿Qué se está dispuesto a cambiar?
- ¿Qué cambios se podrían plantear en el día a día, para cambiar?

3 BENEFICIOS DEL *COACHING*

¿Qué beneficios puede aportar el *coaching* al equipo, y a sus componentes?

BENEFICIOS DEL *COACHING*

- ✓ Desempeño-bienestar
- ✓ Desarrolla habilidades y competencias
- ✓ Incrementa la productividad
- ✓ Mejora la comunicación interna y externa
- ✓ Retiene y atrae el talento
- ✓ Uso más efectivo de los recursos organizacionales
- ✓ Mejora la motivación del personal
- ✓ Crea un mejor ambiente de trabajo
- ✓ Incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo

4 ELEMENTOS IMPLICADOS EN EL COACHING

A continuación, se reflexionará sobre cuestiones y dinámicas implicadas, de una forma u otra, en los procesos de *coaching*: objetivos, el impacto de los pensamientos, la gestión de los cambios que implican los procesos del coaching, la escucha activa, el *feedback*, las creencias y las preguntas. La exploración de estas cuestiones nos permitirá aterrizar adecuadamente en el estudio del proceso y sus partes.

4.1. LOS OBJETIVOS

El éxito de un equipo también está muy vinculado a la calidad, y la claridad, de sus objetivos. Para ello se recomienda que cumplan los siguientes parámetros:

S

Específicos y concretos

M

Medibles y cuantificables

A

Accesibles

R

Retadores y reales

T

Temporalizados

4.2. ORIENTAR VS. DIRIGIR

Llegados a este punto resulta necesario diferenciar entre orientar y dirigir.

✓ **ORIENTAR:** Centrado en las necesidades, prioridades y objetivos del otro. "Tú tienes tus propias soluciones". ¿Y tú qué querías? ¿Y cómo lo harías? ¿Valoras otras alternativas?

✓ **DIRIGIR:** Centrado en que el otro haga lo que yo veo (por la experiencia que tengo, los años, etc.). No quiero que se equivoque. "Lo mejor para ti es...", "Si haces esto...", "Hazlo de esta forma", "Nosotros aquí lo hacemos..."



REFLEXIÓN

¿Qué opción es más coherente con el *coaching*? ¿Debemos optar siempre por la misma opción?

4.3. LOS PENSAMIENTOS

Los procesos de *coaching* implican también la gestión de las necesidades y de los pensamientos de las personas implicadas.

En cuanto a las necesidades se trabajan las:

- Intelectuales
- Emocionales
- Sociales

Y en lo relativo a los pensamientos, cabe tener muy presente que:

- Se manifiestan en las palabras.
- Las palabras se manifiestan en hechos.
- Los hechos se convierten en hábitos.
- El hábito se endurece hasta convertirse en carácter.

De modo que resultará clave observar los pensamientos y sus formas con cuidado, pues nos convertimos en aquello que pensamos.



REFLEXIÓN

¿Qué tipo de pensamientos abundan en tu día a día? ¿Cuáles predominan en tu equipo de trabajo? ¿Cuáles gobiernan tus dinámicas de trabajo? ¿Qué impacto tienen en tu realidad?

4.4. EL CAMBIO

Los procesos de *coaching* implican transformación, y por lo tanto, deben acarrear procesos de cambio. A continuación, se reflexionará sobre sus diferentes manifestaciones.

- **PRIMERO. Un cambio interno:** que supone un cambio de mentalidad, de cómo pensamos y percibimos nuestra realidad. Para ello tenemos que conocer con qué recursos contamos, qué es lo que queremos y qué necesitamos cambiar. Esta es una fase de descubrimiento y exploración, de adquisición de consciencia, en el que el aprendiz (mentee) se cuestionará creencias, percepciones, valores y formas de ver la realidad.

El mentor, aquí ayuda a su mentee estimulando el autoconocimiento y la definición de la verdadera situación de partida: quién es y cómo es el aprendiz (*mentee*) al inicio del proceso, la identificación de los resultados obtenidos hasta ese momento, la valoración de los comportamientos desplegados hasta ese momento y sus efectos sobre los resultados.

- **SEGUNDO. Un cambio externo:** supone un cambio de comportamiento y conducta. Esta fase del cambio implica pasar a la acción y poner en práctica lo que hemos pensado o diseñado, adoptando nuevos comportamientos y cambiando antiguos hábitos de conducta no deseados.

El mentor interviene para motivar e impulsar el paso a la acción, y también guiando, observando y aconsejando, a través de la experiencia sobre los comportamientos y resultados que está obteniendo el aprendiz (*mentee*) con sus acciones.

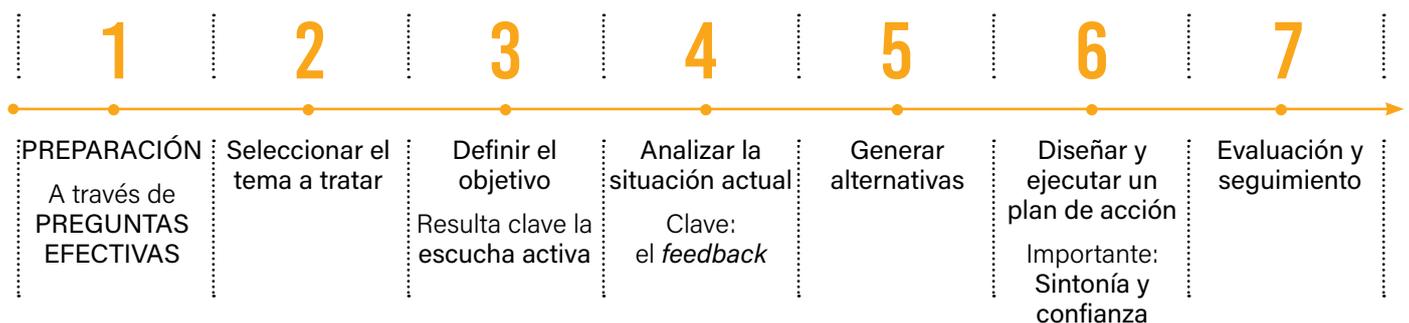
- **TERCERO. La consolidación del cambio:** Una vez que el aprendiz (*mentee*) ha pasado a la acción y ha puesto en práctica los nuevos comportamientos. El mentor le ayuda a reflexionar sobre cómo lo está haciendo y qué resultados está obteniendo, para introducir modificaciones y mejoras, a fin de consolidar ese nuevo comportamiento de una manera óptima, que le permita la consecución de su objetivo.



5 **COACHING:** EL PROCESO 5.1. EL PROCESO

Consiste en un proceso de desarrollo bien definido que mediante una serie de técnicas, estructuras y herramientas ayuda a las personas a potenciar todas sus habilidades, descubrir nuevas posibilidades y a realizar cambios conductuales permanentes. Para llevarlo a cabo resulta necesario atender las siguientes acciones:

PROCESO DE *COACHING*



El proceso cuenta con las siguientes fases (**PDCA: Plan-Do-Check-Act**):



Una sesión de *coaching* tiene una duración aproximada de una hora y se realizan tantas horas como sean necesarias. Éstas tendrán, generalmente, la siguiente estructura:

1. Preparación

2. Asunto – Objetivo – Situación Actual – Alternativas – Plan de Acción y Ejecución

3. Evaluación y seguimiento

En conexión, cabe abordar las siguientes cuestiones:

- ✓ Escucha activa (escucha responsable)
- ✓ *Feedback*
- ✓ Creencias limitadoras y potenciadoras
- ✓ Preguntas poderosas

5.2. LA ESCUCHA ACTIVA

La escucha activa implica escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que **escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye**. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo.

Además, la escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.



5.3. RETROALIMENTACIÓN/ *FEEDBACK*

Se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo y, en este caso, hablamos de *feedback* positivo o de apoyo. O a señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de *feedback* negativo o correctivo.

Una persona pide *feedback* o retroalimentación, cuando quiere saber cómo ha hecho algo, qué áreas de mejora tiene la acción, exposición o trabajo que ha realizado.

Esta retroalimentación, con el sentido de modificación de la actitud o estrategia inicial, es un proceso a partir del análisis de sus resultados. Cuando te dan o pides *feedback*, es para mejorar lo que has hecho cuando tengas la oportunidad.

REFLEXIÓN

Piensa en una experiencia donde nos hayan dado *feedback* positivo o negativo ¿cómo te sentiste?



¿Cómo dar *feedback*?

- ✓ Planificar el momento apropiado
- ✓ Un buen comienzo es importante: Cómo romper el hielo
- ✓ Bajar las barreras defensivas
- ✓ Dar un *feedback* completo
- ✓ Ser descriptivo
- ✓ No utilizar el *feedback* para descargarse
- ✓ Ser firmes pero humildes, evitando juicios de valor
- ✓ Un buen final también es importante: comprometerse con el otro
- ✓ Tratar de dar *feedback* sobre hechos concretos, no sobre la forma de ser de alguien
- ✓ Cuando se recibe *feedback* se debe estar agradecido es una herramienta buenísima para la mejora continua

5.6. RESUMIENDO

Podemos encontrarnos ante creencias potenciadoras y limitadoras. ¿Por cuáles crees que debemos optar?

POTENCIADORAS vs LIMITADORAS

- Si quieres comprender, actúa (conocimientos vs. sabiduría)
- No hay fracaso, solo aprendizaje
- Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos
- Todo comportamiento tiene su propósito
- Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna
- Lo estás haciendo lo mejor posible y aún puedes hacerlo mejor
- Creamos nuestra propia realidad
- El *coaching* es una asociación igualitaria y sinérgica
- El cliente tiene todas las respuestas
- El *coach* tiene todas las preguntas

- Desesperanza
- Impotencia
- No merecerlo



REFLEXIÓN

¿Identificas alguna creencia limitadora en tu día a día?

5.5. LAS PREGUNTAS

Las preguntas son un elemento fundamental en los procesos de *coaching*. Con el objetivo de favorecer el éxito del procedimiento éstas deben cumplir los siguientes parámetros:

Preguntas abiertas y amplias

Formuladas positivamente

Que conecten con las fortalezas del aprendiz

Coloquen la mente en el futuro, en sus fortalezas

En general empieza con ¿qué...?

Las preguntas poderosas. Se caracterizan por ser:

PREGUNTAS PODEROSAS



En conexión, algunos consejos para diseñar e implementar preguntas poderosas:

Suelen comenzar con la palabra: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿para qué?, ¿por qué?

Conducen a la acción.

Están más orientadas a los objetivos que a los problemas.

Llevan al cliente hacia el futuro, más que a buscar explicaciones en el pasado.

Contienen presuposiciones poderosas que ayudan al cliente.

Algunos ejemplos de preguntas poderosas:

¿De qué te gustaría hablar?

¿Sobre qué aspectos incidirías para mejorar los resultados?

¿Qué oportunidades has detectado?

¿Qué necesitamos cambiar para vender/mejorar con los clientes, etc.?

¿Qué es prioritario para mejorar el rendimiento de tu equipo?

¿Qué es lo que más te gustaría mejorar?

¿Qué quieres conseguir?

¿Cómo definirías la situación deseada?

¿Qué es lo que se espera de ti? ¿Qué esperas de tu equipo?

¿Qué aspectos de tu rendimiento necesitas mejorar?

¿Qué quieres conseguir a largo plazo?

¿Qué objetivos cualitativos te planteas para este mes?

¿A qué te acerca? ¿A qué te aleja?

¿Para qué ...?

¿Cómo querrías que fuera la evolución del equipo este año? ¿Y tu propia evolución?

5.6. RESUMIENDO

El *coaching*, más que una simple técnica de asesoramiento, se erige como un viaje de autodescubrimiento y transformación personal. En este viaje, el *coach* no se presenta como un poseedor de respuestas o soluciones absolutas, sino como un guía y facilitador que acompaña al *coachee* en su proceso de crecimiento.

La base fundamental del *coaching* reside en la construcción de una relación de confianza y respeto mutuo entre *coach* y *coachee*. Un entorno seguro y colaborativo permite al *coachee* explorar sus pensamientos, emociones y desafíos sin temor a juicios o críticas.

A través de preguntas poderosas y técnicas de escucha activa, el *coach* estimula la reflexión y la toma de conciencia en el *coachee*. De este modo, el *coachee* asume la responsabilidad de su propio proceso de crecimiento, reconociendo su potencial y capacidad para generar sus propias soluciones.

El *coaching* se centra en el presente y el futuro, impulsando al *coachee* a diseñar un camino hacia sus metas y objetivos. No se trata de resolver problemas ya ocurridos, sino de aprovechar las experiencias vividas como aprendizajes para avanzar con mayor seguridad y confianza.

El *coach* actúa como un catalizador de posibilidades, guiando al *coachee* en la exploración de diferentes perspectivas y alternativas. No impone soluciones preestablecidas, sino que estimula la creatividad y el pensamiento crítico del *coachee* para que encuentre sus propias respuestas.

El *coaching* se convierte así en un proceso de desarrollo personal continuo, donde el *coachee* adquiere herramientas y habilidades para afrontar los retos de la vida con mayor eficacia y proactividad. Es un viaje de autodescubrimiento que permite al *coachee* conectar con su potencial interior y alcanzar el éxito en todos los ámbitos de su vida.

En definitiva, el *coaching* se perfila como una herramienta clave para el crecimiento personal y profesional, un "quitamiedos" que empodera al individuo para tomar las riendas de su vida y alcanzar sus metas más ambiciosas.



6 BIBLIOGRAFÍA

- Belbin, Meredith (1997). *Roles de Equipo*. Belbin Associates.
- Belbin, Meredith (2016). *Informe Belbin de Comparación Persona-Puesto*. Belbin Associates.
- Covey, Stephen R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós
- Gómez Graz, José María, Galiana Lapera, Domingo y López Martínez, Dolores (eds.) (2010). *Competenciándote. 10 historias para el desarrollo de competencias profesionales*. Editorial UMH.
- Koontz, Harold y Wrihrich, Heinz (2004). *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill.
- Piqueras, César y Arola, Enric (2014). *Coaching de Equipos*. Editorial Profit.

1

BLOQUE

4

**HERRAMIENTAS
PARA EL FOMENTO
DEL PENSAMIENTO CRÍTICO
PARA LA TRANSFORMACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES**

María Amparo Calabuig Puig

4

HERRAMIENTAS PARA EL FOMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

María Amparo Calabuig Puig

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. ¿Qué es el pensamiento crítico?
3. Diagnóstico de la situación
 - 3.1. Interferencias más comunes en la toma de decisiones
 - 3.2. Carencias en materia de construcción argumental
 - 3.3. Uno de los más grandes enemigos del pensamiento crítico ¿Somos adictos a tener razón?
 - 3.4. Los sesgos
 - a) ¿Qué son? ¿Qué implican?
 - b) Tipos de atajos mentales/sesgos
 - 3.5. Las falacias ¿Qué son las falacias? ¿Qué tipos nos podemos encontrar?
 - a) *Ad Populum*
 - b) Muñeco de paja
 - c) *Post Hoc Ergo Propter Hoc*
 - d) *Wishful thinking o del espejismo*
 - e) Fórmula mágica
 - f) Falso dilema o falsa disyuntiva
 - g) Generalización apresurada
4. Recomendaciones para la construcción argumental
5. La escucha activa
6. El poder de las preguntas
7. Consideraciones finales
8. Fuentes consultadas



4

HERRAMIENTAS PARA EL FOMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

María Amparo Calabuig Puig

1 INTRODUCCIÓN

Los sesgos y falacias pueden tener un impacto significativo en las organizaciones. Estos atajos mentales y errores de razonamiento nos pueden llevar a tomar decisiones equivocadas, fomentar conflictos interpersonales e impactar significativamente en términos de productividad.

Por ejemplo, el sesgo de confirmación puede hacer que los equipos solo busquen información que confirme sus creencias previas, ignorando evidencias contrarias. Asimismo, construcciones falaces, como la falsa relación de causalidad, pueden llevar a atribuir los problemas a las causas incorrectas.

En este sentido el pensamiento crítico se nos puede presentar como un auténtico antídoto. A lo largo del capítulo reflexionaremos sobre por qué y cómo.

REFLEXIÓN



¿Cuántas veces hemos dado por sentada una idea sin cuestionarla?
¿Cuántas decisiones hemos tomado influenciados por nuestras emociones?
¿Y por la opinión de otras personas?

OBJETIVO



En un mundo inundado de información, incluso por la “infoxicación”, la capacidad de pensar de manera crítica resulta fundamental. Este capítulo invita a explorar los mecanismos que moldean nuestra forma de pensar y a descubrir cómo podemos liberarnos de los sesgos cognitivos y los marcos mentales limitantes. Al comprender cómo funcionan nuestras mentes y cómo se construyen los argumentos, podremos tomar decisiones más informadas y construir organizaciones más resilientes y adaptables.

2
¿QUÉ ES EL
PENSAMIENTO
CRÍTICO?

“No es un pensamiento automático, ni mecánico sino todo lo contrario puesto que es intencionado, reflexionado y propositivo. Se dirige hacia objetivos concretos como es decidir nuestras creencias o nuestras acciones ante determinados problemas o situaciones”

Ana María Nieto Carracedo, Carlos Saiz Sánchez y Begoña Orgaz Baz (2009)

Además

“El cultivo del pensamiento crítico en la sociedad de la información deviene, no solo como un propósito, sino también como una exigencia social”.

Agustín Campos (2007)

De hecho, el pensamiento crítico se ha convertido en una meta de aprendizaje en todas las disciplinas, pues éste implica las siguientes habilidades:

- ✓ Pensar de manera abierta.
- ✓ Plantear preguntas y problemas esenciales.
- ✓ Recopilar y evaluar información relevante.
- ✓ Discriminar la información relevante de la falaz.
- ✓ Elaborar y valorar argumentos.
- ✓ Percibir y reconocer condicionamientos.
- ✓ Disponer de buenas estrategias de toma de decisiones.
- ✓ Llegar a conclusiones razonadas.
- ✓ Comunicar efectivamente.

Martínez Gómez, Victoria; Escribá Pérez, Carmena; Calafat Marzal, Consuelo; Martínez Gómez, Mónica; Santamaría Navarro, Cristina; Villanueva Micó, Rafael (2019).

OBJETIVO

En resumidas cuentas, el pensamiento crítico es una habilidad que nos permite analizar información, evaluar argumentos y llegar a conclusiones de manera objetiva y fundamentada. En otras palabras, es el proceso de pensar de forma activa y metódica sobre lo que leemos, escuchamos o vemos. **Este paradigma implica una ciudadanía más crítica y comprometida.**



3 **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

3.1. INTERFERENCIAS MÁS COMUNES EN LA TOMA DE DECISIONES

Sesgos/atajos mentales.

Condicionamiento emocional.

Considerar pocas opciones.

Asumimos como ciertas argumentaciones falaces.

Dan Heath y Chip Heath (2000).

3.2. CARENCIAS EN MATERIA DE CONSTRUCCIÓN ARGUMENTAL

Superficialidad en la explicación.

Premisas que se dan por sentadas, pero no se justifican.

Falta de claridad.

Tomar la excepción como el todo.

Extrapolar experiencias/ejemplos a contextos diferentes.

No abordar directamente el objeto de análisis-debate, "perderse por las ramas" o desviar la atención.

Antonio Fabregat, Javier de la Puerta y Yolanda González, Editorial Alienta (2020).

3.3. UNO DE LOS MÁS GRANDES ENEMIGOS DEL PENSAMIENTO CRÍTICO ¿SOMOS ADICTOS A TENER RAZÓN?

“Todo pensamiento consciente, repetido durante un tiempo, se convierte en un programa mental invisible. Con el tiempo acumulamos opiniones, creencias, que pasan a conformar lo que llamamos identidad construida o ego. Si alguien agrede esas posesiones mentales, en realidad es como si lanzara un ataque personal, porque confundimos pensamiento e identidad”

Raimon Samsó (2014)

REFLEXIÓN

Podríamos afirmar que se establece una identificación tan fuerte con nuestras propias ideas que cualquier divergencia genera un rechazo proporcional. Cuanto más apegados estamos a nuestras creencias, mayor es nuestra aversión a las opiniones contrarias.



En conexión es necesario hablar de la **disonancia cognitiva y búsqueda de la coherencia interna**, pues incluso autojustificamos “errores” buscando la manera de estar contentos con la postura o decisión tomada pase lo que pase, con el objetivo de reducir la disonancia cognitiva.



EJEMPLO

Ejemplo de autoconvencimiento: *La zorra y las uvas*, fábula de Esopo.
“Cuando la zorra no consigue alcanzar las uvas, decide que no las quiere”

3.4. LOS SEGOS

a) ¿Qué son? ¿Qué implican?



REFLEXIÓN

Sectores como los medios de comunicación o el *marketing* han trabajado tradicionalmente bajo la sospecha de influir en nuestra manera de pensar y decidir. Pero: ¿Qué pasaría si esa “manipulación” naciera de nosotros mismos? ¿Cuánta información recopilamos antes de tomar una decisión importante? ¿contrastamos?

“Los sesgos cognitivos influyen en nuestra forma de actuar con la misma naturalidad con la que los pulmones se llenan de aire en cada bocanada”

Sergio Lozano, 2019

b) Tipos de atajos mentales/sesgos

Sesgo retrospectivo	Es la tendencia a recordar las decisiones propias como mejores de lo que realmente fueron.
Sesgo memorístico	Tiene lugar cuando recordamos hechos de forma errónea o cuando inconscientemente nos otorgamos experiencias que les han sucedido a otras personas.
Sesgo de disconformidad o de confirmación	Son las dos caras de una misma moneda: Disconformidad: Es la tendencia a realizar un crítico escrutinio de la información cuando contradice nuestras principales creencias. Confirmación: Consiste en aceptar sin criterio aquella información que es congruente con nuestras ideas previas.
Percepción selectiva	Sucede cuando las ansias, esperanzas o ilusiones afectan significativamente a la percepción.
Efecto foco	Ocurre cuando las personas sitúan mucha más importancia en un determinado punto o aspecto de un evento, ignorando el resto.
Sesgo de <i>status quo</i>	Tendencia a valorar positivamente, en mayor medida, las cosas que permanecen estables durante más tiempo.
Sesgo de autoridad	Confiamos y estamos más a menudo influenciados por las opiniones de las figuras de autoridad. La pregunta es ¿son voces expertas en el ámbito que nos ocupa en ese momento?

“Resulta difícil relacionarnos sin que nos vengan a la cabeza determinados juicios acerca de la persona con la que conversamos o la situación a la que nos enfrentamos. Lo que sí podemos hacer es esos juicios conscientes, y una vez conscientes, explorar esa relación desde otro lugar”

María Fernet (2018)

“Debemos tomar conciencia de su existencia, y a partir de ahí, analizarse, hacerse pequeñas pruebas para ver a qué sesgos uno es más proclive”

Pedro Rey (2019)

Resulta recomendable

“forzarnos a ampliar opciones, buscar información en contra de la opción favorita, o aprender a manejar las emociones a corto plazo”

Ramón Nogueras (2019)

Recapitulamos:

EJERCICIO



Responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Has identificado en tu día a día alguno de estos sesgos?
- ✓ ¿Y en tu equipo de trabajo? ¿Qué puedes/podéis hacer al respecto?

OBJETIVO



En definitiva, los sesgos son parte intrínseca de nuestra mente, por lo tanto, desafiarlos implica desafiarnos a nosotros mismos.

3.5. LAS FALACIAS ¿QUÉ SON LAS FALACIAS? ¿QUÉ TIPOS NOS PODEMOS ENCONTRAR?

“Engaño, fraude o mentira con que se intenta dañar a alguien”

(RAE)

REFLEXIÓN



Pero cabe aclarar que podemos compartir información engañosa sin ser consciente de ello, por lo tanto, no siempre existe intención de engañar.

¿Qué falacias nos encontramos más comúnmente en el seno de nuestros equipos de trabajo?

- a. *Ad Populum*
- b. Muñeco de paja
- c. *Post Hoc Ergo Propter Hoc*
- d. *Wishful thinking* o del espejismo
- e. Fórmula mágica
- f. Falso dilema o falsa disyuntiva
- g. Generalización apresurada

a) Ad Populum: Consiste en considerar que una opinión o acción es verdadera o apropiada porque la mayoría de gente la comparte o la apoya. Que, supuestamente, la mayoría de las personas opte por una opción, o haga algo, no significa que sea la mejor opción.

Incluso puede consistir en apelar a construcciones tipo: "como todo el mundo sabe...", o "como todos los compañeros han dicho...", sin tener esa certeza. En definitiva, consiste en apelar a lo colectivo falazmente para validarse.



EJEMPLO

Persona A: "Creo que deberíamos probar este nuevo software, la mayor parte de la industria lo está usando y se comenta que es muy eficiente".

Persona B: "Sí, tienes razón, si todos lo usan debe ser bueno. Además, nadie quiere quedarse atrás".

b) Muñeco de paja: Un espantapájaros es un muñeco de paja que se pone en los campos para asustar a los pájaros y ahuyentarlos. Tiene la apariencia de un ser humano, pero es solo una caricatura. Lo que ocurre en este tipo de falacia es que en lugar de criticar exactamente lo que ha expuesto nuestro "opponente dialéctico", se ataca una versión manipulada, exagerada o caricaturizada, de lo que realmente ha dicho, siendo esta versión desfigurada mucho más fácil de criticar.



EJEMPLO

Persona A: "Creo que deberíamos considerar implementar un nuevo sistema de gestión de proyectos. El actual ya no es eficiente y nos está limitando."

Persona B: "¡Eso es absurdo! ¿Quieres que abandonemos todas nuestras herramientas actuales y empecemos de cero? Eso sería un caos total y perderíamos muchísimo tiempo y dinero."

c) Post Hoc Ergo Propter Hoc: Consiste en plantear que una cosa es causa de otra por el mero hecho de suceder consecutivamente, o aparentemente coincidir.



EJEMPLO

Una empresa de software ha lanzado una nueva herramienta de productividad para sus equipos de trabajo. Después de un mes de uso, se ha observado un aumento en la satisfacción laboral de los empleados, según una encuesta interna.

Persona A (responsable de Recursos Humanos): "Nuestra nueva herramienta de productividad ha sido un gran éxito. ¡La satisfacción laboral ha aumentado un 15% desde que la implementamos! Esto demuestra que las herramientas tecnológicas son fundamentales para mejorar el bienestar de personas empleadas".

Análisis de la falacia: Si bien es positivo que la satisfacción laboral haya aumentado, atribuir este aumento exclusivamente a la nueva herramienta es una simplificación excesiva y puede llevar a conclusiones erróneas.

Se suele confundir correlación, causalidad, casualidad. Por ello cabe aclarar dichos conceptos:

Correlación: indica una relación o asociación entre dos variables. Es decir, cuando una variable cambia, la otra tiende a cambiar también, ya sea en la misma dirección (correlación positiva) o en direcciones opuestas (correlación negativa).



EJEMPLO

Generalmente, a medida que aumentan las horas de estudio, también tiende a aumentar la calificación final.

Causalidad: establece una relación de causa y efecto entre dos eventos o variables. Una variable (la causa) produce un cambio en otra variable (el efecto).



EJEMPLO

Fumar cigarrillos (causa) aumenta el riesgo de cáncer de pulmón (efecto).

Causalidad: se refiere a un evento o suceso que ocurre por azar o coincidencia, sin una causa aparente o predecible.



EJEMPLO

El consumo de helado y el número de ataques de tiburón suelen aumentar durante el verano, sin embargo, el consumo de helado no causa ataques de tiburón.

d) *Wishful thinking* o del espejismo: Consiste en creer que algo sucederá simplemente porque lo deseamos o esperamos que así sea, sin basarnos en evidencia o hechos reales.

En el marco de los equipos de trabajo suele manifestarse a través de los siguientes fenómenos: Subestimación de riesgos, sobreestimación de habilidades, justificación de decisiones impulsivas, ignorar señales de alerta o esperar resultados inmediatos.



EJEMPLO

"Este proyecto será un éxito seguro, estoy convencido", "Si invierto en esta nueva tecnología, seguro que la empresa se vuelve más rentable", "Si presento esta propuesta hoy, mañana ya tendremos resultados".

e) Fórmula mágica: Cuando se plantea, ante problemas complejos, una propuesta de solución a modo de "fórmula mágica" o "pócima" (falacia muy conectada con falacia *Wishful thinking*). Los problemas son mucho más complejos, normalmente multicausales, por lo tanto, requieren de soluciones complejas.



EJEMPLO

"Si contratamos a un *coach* de equipos, la mayoría de nuestros conflictos se resolverán y tendremos un clima laboral perfecto", o "Si organizamos una fiesta de integración, los miembros del equipo se llevarán mejor y muy pronto trabajarán más en equipo".

f) Falso dilema o falsa disyuntiva: Consiste en simplificar la realidad: En lugar de señalar la existencia de más alternativas, se aporta una visión sesgada, ofreciendo solamente dos opciones excluyentes (A vs B). Y si se opta por una, la otra queda totalmente descartada.



EJEMPLO

“O estás conmigo o estás contra mí”, o “Si estás a favor de la propuesta A, estás totalmente en contra de la propuesta B”

g) Generalización apresurada: Consiste en realizar una conclusión general a partir de hechos aislados o en base a pocas evidencias. Se trata de confundir una parte con el todo.



EJEMPLO

“Los equipos remotos nunca son tan productivos como los equipos presenciales”, o “Las reuniones son una pérdida de tiempo”

Resumimos:

EJERCICIO



Responde a las siguientes preguntas:

¿Alguna de las construcciones falaces expuestas han estado presentes, en algún momento, en tu toma de decisiones?

¿Y en tu equipo de trabajo?

¿Qué puedes/podéis hacer al respecto?

En definitiva:

OBJETIVO



La identificación de falacias en el marco del trabajo en equipo es una herramienta que puede contribuir al éxito de una organización. Al reconocer y analizar los errores lógicos que pueden surgir en las discusiones y decisiones grupales, podemos:

- ✓ Mejorar la calidad de las decisiones.
 - ✓ Fomentar, en mayor medida, un clima de diálogo constructivo.
 - ✓ Resolver conflictos de manera más efectiva.
 - ✓ Incrementar la confianza en el equipo.
 - ✓ Fortalecer las habilidades críticas de los miembros del equipo.
-

4 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN ARGUMENTAL

Recomendamos apostar por tres o cuatro argumentos convincentes, con el objetivo de apuntalarlos de forma sólida. Los argumentos deben de contener **la afirmación, el razonamiento y las correspondientes evidencias**. Además, deben de ser concisos, claros y deben mostrar coherencia-cohesión en su conjunto.

Proceso de consulta de fuentes ¿dónde nos informamos?

Recomendamos:

- Informes, artículos fiables, datos concretos (fuentes primarias y secundarias).
- Debemos acudir a fuentes verdaderamente especializadas.
- Noticias relacionadas (criterio: actualidad, relevancia y veracidad probada).
- Testimonios de referencia (voces realmente expertas).
- Consultar varias fuentes, tener varias versiones (realizar procesos de contraste).

¿La antítesis?

- La rumorología.
- Fuentes cuestionables o malintencionadas.
- Información sesgada por nosotros mismos (percepción subjetiva).

¿Herramientas para evitar caer en bulos o informaciones maliciosas?

Algunos ejemplos:

Google Fact Check Tools: Es una aplicación de Google en la que puedes encontrar verificaciones de datos que han sido investigadas por organizaciones independientes de alrededor del mundo. <https://toolbox.google.com/factcheck/explorer>

Maldita.es periodismo para que no te la cuelen: <https://maldita.es/malditobulo/>

Newtral: <https://www.newtral.es/>

5 LA ESCUCHA ACTIVA

REFLEXIÓN



¿Escuchamos de verdad? ¿Estamos esperando a que la otra persona termine para “escupir” nuestra versión? Escuchar activamente es imprescindible, especialmente, para la toma de decisiones eficaz.

La escucha activa nos ofrece información, nos permite interpretarla y posicionarnos de forma coherente. Sin embargo, aunque sabemos de su importancia, ésta no está instalada en nuestro día a día, pues escuchar requiere de paciencia, tiempo, apertura y predisposición ¿Estamos dispuestos?

De hecho, en demasiadas ocasiones las conversaciones, los debates, las reuniones, se convierten en una mera exposición de ideas unilateral. Es decir, en caminos paralelos que no se cruzan, convirtiéndose en un acto comunicativo estéril y dificultando el llegar, efectivamente, a posiciones de acuerdo y consenso.

Debemos debatir, dialogar en el mismo “tatami”, compartir “arena” dialéctica, para ello resulta imprescindible la entrega a la escucha activa. En definitiva, debemos estar plenamente en la misma conversación.

6 EL PODER DE LAS PREGUNTAS

Preguntar de manera efectiva en el marco de un equipo de trabajo es esencial para fomentar la colaboración, resolver problemas y tomar mejores decisiones. Aquí van algunos consejos:

Antes de preguntar	<p>Clarifica tu objetivo: ¿Qué quieres lograr con tu pregunta? ¿Qué información necesitas?</p> <p>Define tu audiencia: ¿A quién vas a dirigir tu pregunta? Asegúrate de que entiendan el contexto.</p> <p>Considera el momento oportuno: Elige un momento en el que tu equipo esté disponible y receptivo.</p>
Al formular la pregunta	<p>Sé específico: Evita preguntas demasiado generales.</p> <p>Sé claro y conciso: Utiliza un lenguaje sencillo.</p> <p>Sé respetuoso: Formula tu pregunta de manera que no suene acusatoria o condescendiente.</p> <p>Demuestra que has investigado: Si ya has buscado información por tu cuenta, demuestra que lo has hecho. Esto muestra que valoras el tiempo de los demás.</p>
Después de preguntar	<p>Escucha activamente: Presta atención a las respuestas de tus compañeros y haz preguntas de seguimiento si es necesario.</p> <p>Resume las respuestas: Resume los puntos clave de la información y confirma.</p> <p>Agradece las respuestas: Reconoce el tiempo y esfuerzo que los demás han invertido en ayudarte.</p>

Consejos adicionales:

- **No tengas miedo de preguntar:** A veces, las preguntas más simples pueden conducir a las mejores ideas.
- **Crea un ambiente seguro:** Fomenta un ambiente donde todas las personas se sientan cómodas haciendo preguntas y compartiendo sus ideas.
- **Sé abierto a diferentes perspectivas:** Escucha todas las opiniones y trata de encontrar puntos en común.

OBJETIVO

Seguir estos consejos puede facilitar que hagamos preguntas más efectivas, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.



7 CONSIDERACIONES FINALES

En el presente capítulo hemos reflexionado sobre la importancia del pensamiento crítico en el contexto organizacional y hemos presentado diversas herramientas para la identificación de interferencias y estrategias para fomentarlo:

- Al comprender los marcos mentales, los sesgos cognitivos y las falacias, podemos identificar y desafiar nuestras propias suposiciones y las de los demás.
- Además, al desarrollar habilidades como la escucha activa y la construcción de argumentos sólidos, podemos mejorar la calidad de nuestras decisiones y fomentar la cultura de colaboración y aprendizaje en nuestras organizaciones.

Si bien este capítulo ha proporcionado una visión general de cómo fomentar el pensamiento crítico, es importante reconocer que este es un proceso continuo y complejo.

Futuras investigaciones podrían explorar la implementación de programas de desarrollo del pensamiento crítico a largo plazo y evaluar su impacto en el desempeño organizacional.

REFLEXIÓN



En conclusión, invertir en el desarrollo del pensamiento crítico es una inversión en el futuro de las organizaciones. Al cultivar una cultura de cuestionamiento respetuoso y análisis crítico-constructivo, podemos construir organizaciones más innovadoras, resilientes y capaces de enfrentar los desafíos venideros.

8 FUENTES CONSULTADAS

Campos Arenas, Agustín (2007). *Pensamiento Crítico, técnicas para su desarrollo*. Editorial Magisterio.

Fabregat, Antonio; de la Puerta, Javier y González, Yolanda (2020). *Debatir bien: una asignatura pendiente*. Editorial Alienta.

Fornet, María (2018). *Feminismo Terapéutico, Psicología empoderadora para mujeres que buscan su propia voz*. Ediciones Urano.

Heath, Dan y Heath, Chip (2000). *Decídete, Cómo tomar mejores decisiones en la vida y en el trabajo*. Editorial Gestión 2000.

Lozano, Sergio (1 de septiembre de 2019). "Cómo funciona el cerebro ¿Por qué decides lo que decides? Así afectan los sesgos cognitivos a nuestro pensamiento racional", en La Vanguardia.

Martínez Gómez, Víctor et al. (2019). "Evaluación de la competencia transversal Pensamiento crítico en el GADE-UPV", en I Jornada de innovación en docencia universitaria para la dirección de organizaciones públicas y privadas. Universitat Politècnica de València.

Nieto Carracedo, Ana María; Saiz Sánchez, Carlos y Orgaz Baz, Begoña (2009). "Análisis de las propiedades psicométricas de la versión española de HCTAES-Test de Halpern para la evaluación del pensamiento crítico mediante situaciones cotidianas", en Revista Electrónica de Metodología Aplicada, 14 (1), pp. 1-15.

Samsó, Raimon (17 de enero de 2014). "Querer tener razón es la enfermedad crónica de la humanidad", en El País.

BLOQUE 1

5

INTELIGENCIA
EMOCIONAL

Daniel Gil Hernández

5

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Gil Hernández

ÍNDICE DE CONTENIDOS	1. Introducción
	2. Concepto de inteligencia emocional. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?
	3. ¿Por qué es importante la Inteligencia Emocional?
	4. ¿Es la persona más inteligente -en términos intelectuales- la que más éxito tiene?
	5. Las emociones en el ámbito laboral
	6. Las emociones
	6.1. ¿Qué son las emociones?
	6.2. ¿Para qué sirven las emociones?
	6.3. La combinación de las emociones
	6.4. El enmascaramiento emocional
6.5. Componentes de la inteligencia emocional	
6.6. ¿Cómo ser consciente de nuestras emociones?	
6.7. La graduación emocional	
6.8. Autorregulación emocional	
7. La motivación en el trabajo	
8. Liderazgo e inteligencia emocional	
9. Consideraciones finales	
10. Bibliografía	
Ejercicios	



5

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Gil Hernández

1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se abordará la inteligencia emocional, aplicada a la gestión de personas y en conexión al liderazgo. A través de este hilo conductor, se tratará de explorar técnicas para reconocer nuestras emociones, para, desde ese autoconocimiento, identificar las emociones de los demás. Además, se ofrecerán herramientas para la expresión efectiva de emociones y el entrenamiento en inteligencia emocional. Una vez sentadas todas estas bases, se tratará de conocer cómo la inteligencia emocional resulta clave en términos de liderazgo eficaz.

2

**CONCEPTO
DE INTELIGENCIA
EMOCIONAL.**

**¿QUÉ ES
LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL?**

Como punto de partida, se podría decir que consiste en la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás. Una vez que reconozco las emociones, actúo teniéndolas en cuenta. Por lo tanto, la inteligencia emocional nos va a permitir motivar y canalizar adecuadamente las relaciones que sostenemos con nosotros mismos y con los demás.

**RECONOCER LAS EMOCIONES + GESTIONAR LAS EMOCIONES =
INTELIGENCIA EMOCIONAL.**



3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Si hablamos de las competencias que se deben controlar para llegar a ser un directivo exitoso, la mayoría están directamente vinculadas con la necesidad de contar con la inteligencia emocional:

- Liderazgo
- Desarrollo de colaboradores
- Iniciativa
- Negociación
- Gestión de conflictos
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Orientación y planificación
- Orientación al cliente
- Innovación

4 ¿ES LA PERSONA MÁS INTELIGENTE (EN TÉRMINOS TRADICIONALES) LA QUE MÁS ÉXITO TIENE?

UNA HISTORIA



En una reunión de antiguos compañeros de clase de secundaria y bachillerato, me reencontré con un amigo que en su momento brillaba académicamente. Pero resulta que nos compartió que estudió Derecho y luego se había dedicado a ser pasante, una posición con un perfil de base dentro del organigrama de un despacho de abogados. La situación nos produjo extrañeza, porque en su momento era realmente excelente en los estudios, era alguien que perfectamente podría tener éxito profesional en el futuro. ¿Qué había podido pasar? Pues tras mantener una larga conversación con él, todo indicaba que, aunque era “un cerebritito”, no había fortalecido sus habilidades sociales. No había sido capaz de interactuar con la clientela, crear redes de contactos, materializar nuevos contratos, etc.

Por lo tanto, el cociente intelectual, más los conocimientos y aprendizajes que vamos incorporando a lo largo de nuestra vida, deben ir acompañados de inteligencia emocional, si queremos hablar de éxito.

5 LAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO LABORAL

¿En qué paradigma nos movemos, trabajo vs. emociones, o inteligencia emocional aliada del ámbito laboral?

Durante mucho tiempo, ha tomado fuerza la idea de que resulta necesario y positivo dejar las emociones fuera del trabajo, fomentándose una clase de división entre la esfera laboral y las emociones.

Por lo tanto, el paradigma que ha primado (convencional) se caracteriza por entender que las emociones en el trabajo:

EMOCIONES EN EL TRABAJO

- ✓ Son signo de debilidad
- ✓ Sobran en la empresa
- ✓ Evitarlas
- ✓ Confunden
- ✓ Se debe evitar a las personas emotivas
- ✓ Prestar atención solo a las ideas
- ✓ Usar una terminología no emotiva
- ✓ Interfieren con el buen juicio
- ✓ Nos distraen
- ✓ Son síntoma de debilidad
- ✓ Obstaculizan o dificultan el razonamiento
- ✓ Alzan obstáculos contra el control
- ✓ Debilitan las posturas establecidas
- ✓ Inhiben el flujo de los datos objetivos
- ✓ Complican la planificación directiva
- ✓ Minan la autoridad

¿Es correcto este planteamiento?

Los estudios indican que uno de los elementos más valorados por las personas trabajadoras es contar con un entorno laboral agradable, y eso lógicamente tiene que ver con cómo se sienten, y, por lo tanto, con las emociones.

De hecho, el alto rendimiento está directamente conectado con la inteligencia emocional. No hay nada más potente que un equipo motivado y eso tiene que ver con suscitar y gestionar adecuadamente las emociones en el equipo.

Por lo tanto, se ha avanzado hacia el siguiente paradigma, entendiendo que la inteligencia emocional en el ámbito laboral:

- ✓ Está directamente conectada con el alto rendimiento.
- ✓ Su adecuado reconocimiento, gestión e integración, es un signo de fuerza.
- ✓ Puede activar el deseo de aprender.
- ✓ Es fundamental para la comunicación eficaz.
- ✓ Mejora o agiliza el razonamiento.
- ✓ Construye confianza y conexión.
- ✓ Activa los valores éticos.
- ✓ Fomenta la creatividad e innovación.
- ✓ Facilita la influencia sin autoridad.

Fuente: Josh Hammond. Presidente de American Quality Foundation.

REFLEXIÓN



Un empleado tiene una emoción de enfado, que no gestiona durante mucho tiempo, y cuando la exterioriza, lo hace de forma extremadamente torpe, pues no está entrenado para ello, no entiende qué le pasa, y por lo tanto la situación se bloquea más aún.

El origen del enfado, está en que (en el fondo) siente un gran miedo a ser despedido, y esto le ha llevado a dinámicas de sumisión, a tragar con todo, a no saber poner límites, durante mucho tiempo. A raíz de esto, se ha producido un efecto "bola de nieve" y la sensación de frustración y enfado ha ido creciendo significativamente día a día. Esto ha derivado en una situación paradójica; cada día siente más rabia, pero acata sin queja, por miedo a perder el empleo, y el resultado es que se da una situación de alta disconformidad e insatisfacción.

¿Qué está haciendo este trabajador con sus emociones?, ¿se está comunicando?, ¿está siendo asertivo?, ¿está tomando la iniciativa?, ¿está tomando decisiones?, ¿está haciendo uso de la inteligencia emocional?

En este caso, un buen manejo de las emociones podría desbloquear la situación.

En conexión, ¿sería bueno ascender a un empleado que no es capaz de gestionar sus emociones y que muestra actitudes contradictorias?, ¿sería esta persona óptima para gestionar equipos?

Por lo tanto, a la hora seleccionar personal, o ascenderlo, se debería tener en cuenta la capacidad de gestionar emociones, que es la inteligencia emocional.

A la hora de contratar: formación (hard) y habilidades (soft), ¿cuál es la situación de la empresa?, ¿qué rol va a jugar?, ¿qué tipo de perfil emocional necesita la empresa, para ese puesto, en ese momento?

6 LAS EMOCIONES

6.1. ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

Raíz etimológica: *Emotio*, Impulso.

La emoción impulsa a la acción. Sin emoción no hay acción.

Las **emociones** provocan reacciones de nuestro organismo, que provocan **cambios fisiológicos y cognitivos**, predisponiéndonos a una **acción**.

Las emociones:

- Son **innatas** en el ser humano, nacemos con ellas.
- En toda nuestra historia evolutiva, han tenido la función principal de la **supervivencia**.
- No tiene sentido ignorarlas o manejarlas de forma inadecuada, porque las emociones tienen una función fundamental en términos de supervivencia y calidad de vida.
- Las emociones nos **preparan para la acción**; son las que nos predisponen a actuar.

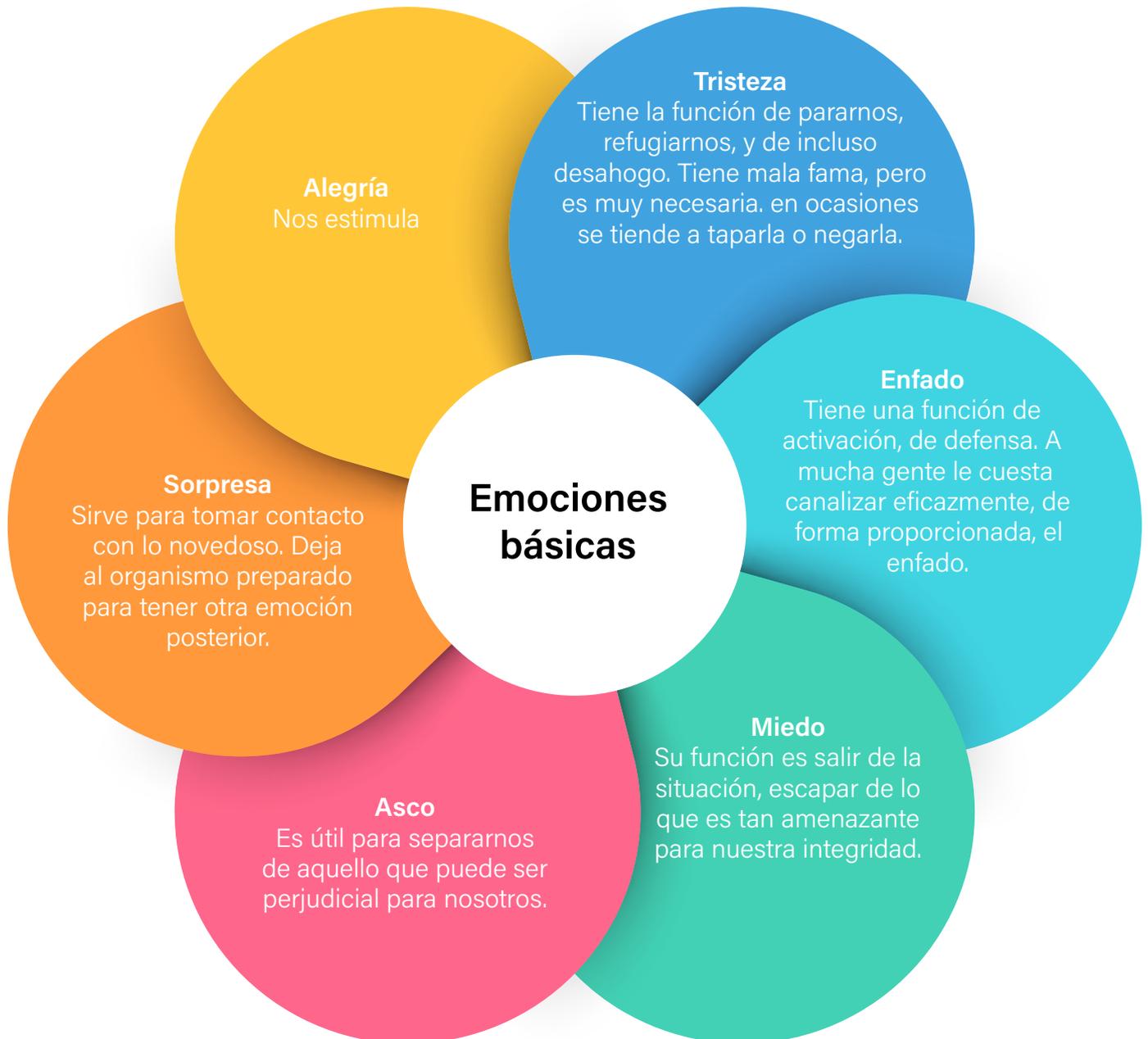
¿Sin emociones nos habríamos extinguido? ¿Nos habrían comido los leones? Si no tenemos miedo, no reaccionamos, no buscamos sobrevivir.

6.2. ¿PARA QUÉ SIRVEN LAS EMOCIONES?

Las emociones básicas son: alegría, tristeza, enfado, miedo, asco y sorpresa.

Algunas de estas emociones son generalmente concebidas como positivas y otras como negativas, pero en realidad no es así, pues todas son tremendamente necesarias.

Estas tienen las siguientes funciones:



6.3. LA COMBINACIÓN DE LAS EMOCIONES

¿Puedo sentir alegría y tristeza al mismo tiempo? Claro. Un recuerdo de alguien muy querido que ya no está puede despertarnos mucha alegría y a la vez tristeza. De hecho, la mayor parte del tiempo experimentamos varias emociones a la vez, por lo que resultará fundamental que seamos capaces de identificarlas, para desenmarañarlas y gestionarlas adecuadamente.

6.4. EL ENMASCARAMIENTO EMOCIONAL

El enmascaramiento emocional consiste en la tendencia a disimular o esconder nuestras emociones en aras de mostrarnos aparentemente "estables". Esta tendencia se da con mayor frecuencia cuando están implicadas las emociones que socialmente se han concebido como "negativas", por ejemplo, el enfado o la tristeza. Paradójicamente, estas emociones y su adecuada expresión y gestión, resultan fundamentales en nuestro día a día. Negarlas o enmascararlas no sirve de nada, todo lo contrario, enquistando más las situaciones, y las suele empeorar.

Hay gente que enmascara sus emociones de forma intencionada y consciente, otras lo hacen de forma inconsciente, como el respirar, como un mecanismo de defensa interno aprendido, que ya forma parte de su forma de vivir.

6.5. COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los componentes de la inteligencia emocional básicamente son dos: cómo gestiono mis emociones y cómo gestiono las de los demás.

¿Se puede entender y gestionar las emociones de tu entorno, sin hacerlo antes con las propias? Lógicamente, el primer paso debe ser el autoconocimiento.

Algunas personas son capaces de identificar y entender las emociones de otros, de hecho, pueden ser muy hábiles acompañando y apoyando, pero realmente no se ocupan de sus propias emociones.

¿Nos cuesta más conectar con nuestras emociones, que con las de otras personas?

Indagar en nuestras emociones implica introspección, autoconocimiento, mirarse en el espejo simbólico, y esto nos puede incomodar. Por eso suele ser más fácil poner el foco en otros.

6.6. ¿CÓMO SER CONSCIENTE DE MIS EMOCIONES?

Toda emoción tiene una respuesta fisiológica y esta es transcultural. Por ello una manera de identificar las emociones es la de conocer y detectar las respuestas fisiológicas asociadas.

Por ejemplo: ¿siento tensión en la mandíbula?, ¿siento presión en el pecho?, ¿un nudo en la garganta?, ¿me brotan las lágrimas?, ¿no puedo contener la carcajada?, ¿mi sonrisa se abre con amplitud?

Para eso necesitamos entrenarnos en la detección emocional y en su gestión. Pero resulta importante que lo hagamos en todas las emociones, y no solamente en algunas.

Volviendo a la cuestión del autoconocimiento, este resulta clave:

¿Cuáles son tus valores? ¿Qué cosas te alegran? ¿Qué cosas te motivan? ¿Qué cosas te enfadan o te indignan? ¿Qué cosas no toleras? ¿Cuáles son tus detonantes?

EJEMPLO



Si para mí es muy importante la puntualidad, me afectará mucho cuando otros lleguen tarde. Y más, si percibo que a la otra persona no le importa el hecho de llegar tarde, pues ni siquiera pide disculpas, porque no considera trascendente, ni una falta de respeto, una demora de 10 minutos. Por lo tanto, la clave está en qué valor le damos a la puntualidad y en qué términos la entendemos. Algunas personas consideran que existen 10 minutos de cortesía, y por lo tanto no habría retraso. Sin embargo, otras consideran que se debe acudir, precisamente, 10 minutos antes de la hora acordada, por lo tanto, estamos hablando de una horquilla de 20 minutos. Esos 10 minutos pueden ser percibidos de forma muy diferente, de ahí el desajuste.

Alguna vez te han dicho: "Pues yo no lo veo para tanto".

Por eso resulta importante ser consciente de qué cosas son importantes para nosotros, conocer cómo las percibimos y desde dónde (desde qué parámetros o valores). Y desde ahí, entender y gestionar nuestras emociones. A partir de ahí, entender que cada persona puede tener unos parámetros o criterios diferentes.

Volviendo al ejemplo:

- Una de las partes entiende que se cuenta con 10 minutos de cortesía a partir de la hora acordada, y si su participación en la reunión es fructífera, no existe problema alguno.
- La otra parte percibe que esos diez minutos son una auténtica falta de respeto, pues precisamente se debe llegar 10 minutos antes. Ese gesto ya ensombrece toda la dinámica de la reunión, pues la puntualidad resulta fundamental.

Por lo tanto, debemos preguntarnos: ¿hablamos en los mismos términos?, ¿en qué elementos ponen el foco cada una de las partes?

Y, en definitiva, la solución debe pasar por la inteligencia emocional y la correspondiente comunicación afectiva.

6.7. LA GRADUACIÓN EMOCIONAL

Tan importante es identificar las emociones, como el grado en el que se están manifestando. Una buena gestión emocional pasa por identificar mis distintos estadios emocionales.

Una forma de aumentar la conciencia, es ejercitar, practicar:

¿Qué emociones se están dando?

¿En qué grado?

La emoción de enfado:



Cuantos más pasitos, escalones, tenga, mucho mejor, porque tengo más posibilidades de regularme. Si experimentamos las emociones de forma muy polarizada, será más difícil que las podamos gestionar.

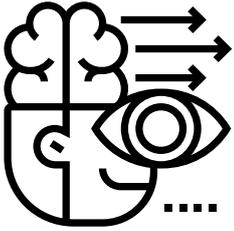
En la medida que somos capaces de identificar las emociones y en qué grado se están experimentando, avanzaremos en términos de gestión emocional.

En ocasiones las emociones se viven de forma tan polarizada, extrema, que no las podemos gestionar y nos desbordan, nos secuestran y en consecuencia nos anulan. Puede que entremos en un bucle del que no podemos salir. Para todas estas situaciones la gestión emocional será crucial;

¿Qué hacer cuando nos sentimos en secuestro emocional? A continuación, exponemos algunos elementos clave:



6.8. AUTORREGULACIÓN EMOCIONAL



RECOMENDACIÓN

Cada día, escribe en tu diario: ¿Cómo estás? ¿Qué situaciones especiales has experimentado? ¿Cómo te has sentido? Esto nos permitirá identificar, hacer balance, oxigenar y valorar.

Si eres capaz de identificar qué emociones sientes con más frecuencia, eso también te ofrecerá la información de qué emociones no estás experimentando, identificando y por lo tanto gestionando.

Llegados a este punto ¿Ante qué emoción eres ciego? El diario o registro te puede ayudar a identificarlo. Y a ésta le debemos prestar especial atención.

¿Cómo regulo la emoción?

TÉCNICA ABCDE



7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación parte de dentro, nos tenemos que hacer cargo. Obviamente sería positivo no contar con gente cerca que nos desmotive, que es otra cosa, pero la motivación la tenemos que buscar dentro de nosotros.

Algunas de las preguntas que nos debemos hacer son:

- ¿Qué te motiva en la vida?
- ¿Cuáles son tus valores?
- ¿Cuál es tu propósito como trabajador? ¿Y como líder?
- ¿Y de mi empresa? ¿Están alineados con los míos?

La importancia de la predisposición emocional hacia la tarea

Se trata de conectar con nuestro propósito, con aquello que deseamos que sea nuestro legado. Porque realmente, ¿a ti qué te motiva? Porque normalmente, además que lo que me motiva, suele ser aquello que hago bien. Con lo cual, si me dedico a algo que me motiva, y encima lo hago bien, entonces, ¿qué es lo que ocurre? Pero, al contrario, ¿qué pasa si no tienes claro qué es lo que te motiva?



8 LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman indicó que los líderes más efectivos poseen en común un alto grado de inteligencia emocional.

Como ya se ha expuesto, esto requerirá, como punto de partida:

- El autoconocimiento.
- La capacidad de la identificación y de gestión de las emociones propias.
- La habilidad de identificar y gestionar las emociones de los componentes de nuestro equipo.

Para avanzar en la consolidación de dichas habilidades, resulta fundamental:

- ✓ La capacidad para conocer al otro.
- ✓ La empatía.
- ✓ La comunicación afectiva.

A continuación, vamos a reflexionar sobre dichas cuestiones.

En la medida que conocemos lo que hace "latir" al otro, podemos facilitar su motivación, para eso es fundamental: CONOCER AL OTRO.

EJERCICIO



Haz un listado de todas las personas que trabajan contigo, hazte preguntas y contéstalas:

- ¿Con qué disfruta?
- ¿Cuáles son sus talentos?

En la medida de lo posible los situaremos en puestos coherentes con estas motivaciones, dones.

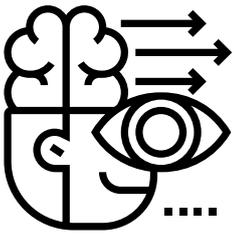


Efecto Pigmalión: si estamos en una situación de poder, nuestra percepción puede transformar la realidad. Tendremos una alta influencia para motivar o desmotivar.



EJEMPLO

Tengo un grupo de comerciales y las ventas van mal, ante esta situación empiezo a martillarles con todo lo negativo. Yo ya estoy convencido de que trabajan fatal y por ello los trato como el grupo de los malos trabajadores. En este caso podría darse el fenómeno de la **PROFECÍA AUTOCUMPLIDA**.



RECOMENDACIÓN

- Confiar en las personas.
- Evitar encasillarlos o estigmatizarlos.
- Darles margen para recalcular.
- Mostrar confianza.

Si optamos por esto, puede darse un **EFFECTO CONTAGIO**, y será mucho más fácil que la situación evolucione positivamente.

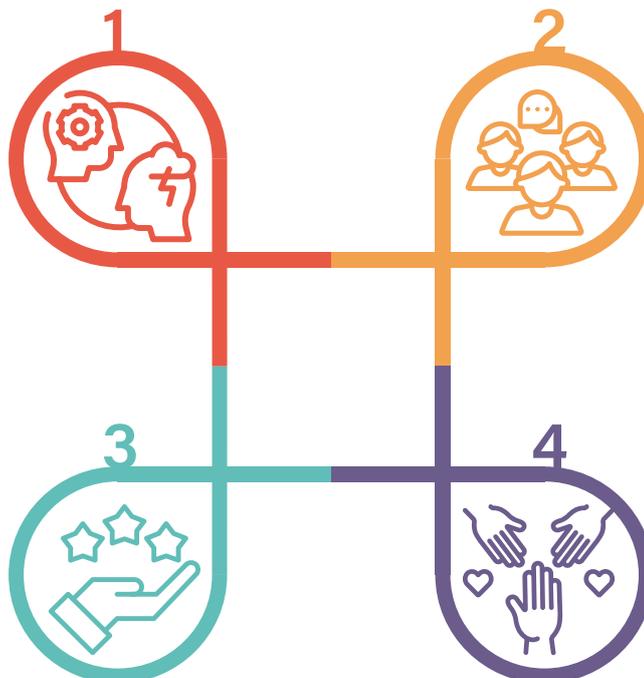
Por todo ello, recomendamos:

Comprensión de los demás

Ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

Orientación al servicio

Capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los "clientes".



Conciencia del grupo

Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales, de las redes de toma de decisiones y de la "cultura" del grupo de pertenencia.

Aprovechamiento de la diversidad

Aprovechar las oportunidades que nos brinda estar en contacto con distintos tipos de personas.

Llegados a este punto, resulta necesario poner el foco en la necesidad de liderar desde la empatía.

Ésta consiste en sintonizar emocionalmente con el otro y atenderle racional y emocionalmente. **SINTONIZAR**, y desde ahí ayudar. No como un mero ejercicio racional, sino también **EMOCIONAL**.

Empatizar consiste en, desde **LA SINTONÍA EMOCIONAL**, comprender emocionalmente, y desde ahí ayudar.

La empatía será uno de los elementos clave para avanzar hacia el paradigma del liderazgo eficaz basado en la inteligencia emocional.

Asimismo, la empatía necesita ir acompañada de la capacidad de escucha activa, y en general del manejo del lenguaje emocional.

- ¿Escuchamos a los demás?
- ¿Con qué actitud escuchamos a los demás?
- ¿Sintonizamos emocionalmente con las personas con las que estamos hablando, negociando?
- ¿Qué tipo de comunicación solemos sostener?
- ¿Qué palabras abundan en nuestras conversaciones?
- ¿Qué tipo de comunicación no verbal acompaña esas conversaciones?

9 CONSIDERACIONES FINALES

El presente capítulo, pone de relieve la importancia de la inteligencia emocional como habilidad clave para el liderazgo eficaz. De hecho, plantea que los líderes con alto nivel de inteligencia emocional son más capaces de autoconocerse y gestionar sus propias emociones, empatizar con los demás, motivar e inspirar a su equipo, o resolver conflictos de manera efectiva. En definitiva, los líderes que son capaces de desarrollar y aplicar esta habilidad, estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual y crear un impacto positivo en su entorno.

Además, el texto ofrece ejemplos prácticos de cómo los líderes pueden aplicar la inteligencia emocional en su día a día. Algunas de estas estrategias incluyen:

- Practicar la escucha activa.
- Comunicarse de manera clara.
- Dar y recibir feedback de manera constructiva.
- Ser flexible y adaptable.

En términos generales, el texto invita a la reflexión sobre la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito laboral y personal. En este sentido, a modo de cierre, nos podemos plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo desarrollar mi propia inteligencia emocional?
- ¿Cómo puedo utilizar la inteligencia emocional para mejorar mis relaciones con los demás?
- ¿Cómo puedo crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo utilizando la inteligencia emocional?

10 BIBLIOGRAFÍA

Goleman, Daniel (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Goleman, Daniel (2019). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial B.



BLOQUE 1

6

ESTRATEGIAS PARA
LA ORGANIZACIÓN
DE EQUIPOS
DE TRABAJO

Mayte Rubio Gómez

6

ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Mayte Rubio Gómez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. La gestión de equipos. ¿Qué es?
3. El ambiente de trabajo
4. Herramientas con las que contamos
 - 4.1. Liderazgo en valores
 - 4.2. Evaluaciones del desempeño
 - 4.3. La dirección por objetivos
 - 4.4. Encuestas de satisfacción
 - 4.4. Retribución variable
 - 4.5. Formación continuada
5. Consideraciones finales
6. Bibliografía complementaria



6

ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Mayte Rubio Gómez

1 INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, la gestión eficaz de equipos de trabajo es un factor crucial para el éxito de cualquier organización. Este capítulo se adentra en las estrategias y herramientas necesarias para organizar y coordinar equipos de trabajo de manera óptima, fomentando un ambiente laboral positivo y productivo. Se abordará la importancia de la comunicación, el liderazgo, la evaluación del desempeño y la retribución, entre otros elementos esenciales para crear equipos altamente cohesionados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

2 LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO ¿QUÉ ES?

Es un conjunto de procesos cuyo objetivo es la organización y coordinación de un grupo de personas dentro de una empresa u organización.

Necesitamos tanto procesos como personas, y ambas tienen que convivir. En este sentido cabe plantear ¿Qué se necesita para que un equipo funcione? Como punto de partida:

- ✓ Objetivo común.
- ✓ Ideas claras.
- ✓ Buena comunicación, comunicación transversal.
- ✓ Ambiente de trabajo sano.

Al poner el foco en el ambiente de trabajo, si éste no fuese óptimo:

- Se suele dar un aumento en la cantidad de bajas.
- Se puede experimentar una significativa fuga de talento.
- Se tiende a experimentar una alta tasa de rotación.

Si la rotación es alta, se debe analizar desde la dirección, resulta fundamental que se tomen medidas, pues este fenómeno tiene un impacto significativo en términos de costes de reposición que habría que cuantificar:



CLAVE



Por lo tanto, el **ambiente de la empresa** se nos presenta como un elemento clave a analizar y a tener en cuenta. Por todo ello se procederá a profundizar en dicha cuestión.

3 EL AMBIENTE EN EL TRABAJO

En gran medida, que un ambiente de trabajo sea el óptimo tiene que ver con contar con un buen liderazgo en todos los niveles de mando.

Resulta fundamental alinear a los diferentes niveles del organigrama para que caminen en la misma dirección, compartan los valores, principios y objetivos de la empresa. Se debe dar un efecto **cascada**.

REFLEXIÓN



A veces se toman decisiones desde la cúspide de la organización, pero resulta que el resto de la estructura no está alineada con los valores o con la forma de hacer las cosas. Se dan como parcelas donde cada uno hace aquello que puede/cree según su criterio. Por lo tanto, estamos ante una importante carencia en términos de unión, coherencia y cohesión. Y eso no debe ser así: **para que una empresa funcione todo el equipo debe ir en la misma dirección.**

OBJETIVO



Para ello se debe trabajar mucho la **COHESIÓN** a través de:

- El trabajo colaborativo.
- La comunicación.
- Retribución alineada a los objetivos estratégicos.
- Una cultura de empresa clara.

a) La colaboración entre equipos:

Por lo tanto, resulta clave trabajar en equipo entre departamentos. Más bien se debe hablar de colaboración entre equipos y de todos los departamentos. Estas dinámicas favorecerán la armonización del trabajo y facilitarán que la empresa pueda avanzar.

OBJETIVO



Las dinámicas de colaboración deben calar desde el máximo responsable de la organización hasta el último. Asimismo, deben ir acompañadas de un buen ambiente de trabajo. Todo ello abanderado por un buen liderazgo.

b) La transparencia y la comunicación:

Queremos que cada una de las personas trabajadoras comunique lo que está haciendo, cómo están las cosas, en qué dirección trabajan, a dónde vamos. Un proceso de comunicación continua debe ir acompañado de un *feedback* o balance claro. Cada persona trabajadora debe tener claro qué sentido y finalidad tiene su trabajo. Si no se hace así se pueden crear dinámicas de desconexión o de falta de motivación.

OBJETIVO



Siempre hay información que comunicar, siempre hay datos que comunicar, siempre hay objetivos que compartir. **CLAVE: Se debe dar retorno, comunicar y motivar, de forma constante.**

REFLEXIÓN



En la actualidad, la comunicación online se ha incrementado significativamente. De hecho, en muchos casos puede resultar más útil, ágil y productiva. Pero **importante:** no sirve para todas las personas, ni para todos los momentos. Existen momentos, situaciones y personas que requieren **comunicación presencial directa.**

EJEMPLO



En ocasiones la comunicación online, como por ejemplo un correo electrónico, debe ir complementada por una comunicación directa-presencial (antes o después). Esta técnica puede evitar muchas confusiones.

Tras lo expuesto, a continuación se exponen algunas recomendaciones:

- ✓ El correo no debe convertirse en el sustituto de la comunicación presencial, debe ser un complemento (más si cabe si estamos cerca).
- ✓ La comunicación cercana es más efectiva, genera confianza, y si se realiza bien favorece la resolución de conflictos.
- ✓ Debemos hablar, en la medida de lo posible, directamente con las partes.
- ✓ Resulta recomendable lanzar preguntas concretas y claras (evitar ambigüedades).
- ✓ Es necesario combinar habilidades de liderazgo y organizativas.
- ✓ La colaboración debe ser el principio en el que se base toda comunicación.

c) La escucha:

Esta escucha activa debe hacerse constantemente, desde el respeto, desde la humildad y de forma constructiva. Si tras todo lo expuesto, ponemos el foco en las salidas, estas pueden darse por varios motivos:

- Fin de contrato.
- Se trataba de una plaza temporal que tenía como objetivo cubrir una baja o similar.
- Porque era contratación temporal a raíz de una punta de producción.
- Porque la persona empleada no quiere continuar (importante: debemos averiguar por qué).

REFLEXIÓN



Pero cabe hacer una advertencia: en ocasiones se puede despedir a alguien sin tener en cuenta que desde la empresa no se han hecho bien las cosas. Por ejemplo:

- El proceso de acogida no se ha hecho en condiciones. Aquí juegan un papel importante **los protocolos de incorporación**.
- La **formación** ofrecida a la persona trabajadora no ha sido la apropiada.
- No se ha hecho una **entrevista intermedia** para tantear cómo ha ido evolucionando en el proceso de integración. Este tipo de entrevistas, si se realizan bien, pueden permitirnos reconducir desajustes y replantear la situación.
- En este sentido, una herramienta fundamental es la **entrevista de salida, pues esta nos facilitará evaluar qué ha podido pasar**.

Todas las empresas necesitan protocolos de incorporación. En este sentido se debe aclarar que cuando una persona se incorpora en una empresa debe conocer:

- ✓ Su organigrama
- ✓ Sus valores
- ✓ Conocer con claridad qué tiene que hacer, y en base a qué objetivos.

Se le debe ofrecer la **información, la formación y los protocolos.**

Todos estos procesos se deben construir desde la **escucha activa y la comunicación constante y constructiva.**

d) La toma de decisiones basada en datos objetivos:

Se debe apostar por una toma de decisiones basada en datos objetivos. Antes de tomar una decisión debemos recoger toda la información posible, cuantitativa y objetiva. No podemos tomar decisiones solamente basadas en las emociones. Para ello resulta recomendable establecer **mecanismos de evaluación del desempeño.**

e) La responsabilidad y autonomía del colaborador:

Se recomienda potenciar la responsabilidad y la autonomía de los mandos intermedios, del colaborador, pero siempre en el marco de los valores y directrices de la empresa. Si no se lidera, y se acapara toda la toma de decisiones, puede crearse un fenómeno denominado **“cuello de botella”.**

f) El reconocimiento:

No te olvides del reconocimiento, una de las dinámicas que mayor satisfacción laboral genera. Debemos reconocer a las personas, hay que darles retorno: ¡has hecho un buen trabajo!, por ejemplo.

REFLEXIÓN



Las personas trabajadoras:

- ✓ Deben sentir que sabemos qué hacen.
- ✓ Les debemos preguntar, consultar.
- ✓ Debemos conocerlas y valorarlas.

Además, un buen líder **deberá permitir y fomentar la participación** de los diferentes mandos y colaboradores. **Deberá potenciar que se sientan parte.**

4 HERRAMIENTAS CON LAS QUE CONTAMOS

HERRAMIENTAS



1. Liderazgo en valores
 2. Evaluación del desempeño (cuantitativa + cualitativa)
 3. Dirección por objetivos
 4. Encuestas de satisfacción
 5. Retribuciones variables ligadas a objetivos
 6. Formación continuada
-

4.1. LIDERAZGO EN VALORES

Se puede dar en personas que, a pesar de los obstáculos, priorizan estos valores:



REFLEXIÓN



El líder debe actuar de forma coherente con los valores de la empresa, pues lógicamente, no se debe exigir lo que no se tiene, o lo que no se ofrece. Esas incoherencias pueden provocar muchos descontentos y abandonos.

OBJETIVO



Las personas trabajadoras hoy en día piden líderes con más corazón. Junto a la estrategia, la consideración, la empatía o la escucha son las cualidades que más se valoran. **Por lo tanto, el ejercicio de un buen liderazgo deberá situar al empleado en el centro y tener en cuenta sus intereses de forma equilibrada y justa.**

4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe ir acompañada de la correspondiente retribución variable. Ambas requieren de la medición cuantitativa + cualitativa.

CUANTITATIVA	CUALITATIVA
<p>Número de personas que tenemos por cada área.</p> <p>Gestión de indicadores por área.</p> <p>Estructura de equipo.</p>	<p>La descripción de los puestos.</p> <p>Competencias por puesto.</p> <p>La dirección por objetivos.</p> <p>La evaluación del desempeño.</p> <p>La encuesta de satisfacción.</p>

EJEMPLO



A un puesto se asignan competencias, por ejemplo:

- ✓ Flexibilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Visión de negocio
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Conocimientos técnicos

Estas competencias se deben definir para cada puesto.

Además, cada competencia va ligada a unos **comportamientos**. Por ejemplo:

- ¿Domina las herramientas técnicas concretas?
- ¿Conoce los productos, servicios, procedimientos específicos?
- ¿Aporta experiencia?
- ¿Se muestra abierto al desarrollo de nuevas herramientas y productos?
- ¿Se muestra innovador?

Todo esto debe ir apuntalado con datos.

En todo caso resulta fundamental realizar estas evaluaciones, comunicarnos, dar retorno, invertir tiempo y recursos en la gestión de las personas.

En este sentido las **entrevistas de desempeño** tienen como objetivos:

- ✓ Mejorar la productividad del empleado.
- ✓ Mejorar la comunicación entre la empresa y el empleado.
- ✓ Detectar posiciones desajustadas de las personas.
- ✓ Facilitar la formación necesaria para la persona.
- ✓ Orientar los objetivos planteados por la empresa.
- ✓ Sistema de compensación.

Las **evaluaciones del desempeño** de trabajo tienen como objetivos:

- ✓ Expandir el potencial de las personas.
- ✓ El desarrollo profesional.
- ✓ Adecuado aprovechamiento del potencial humano.
- ✓ Diálogo entre directivos y trabajadores.

4.3. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Es un modelo de gestión uniforme que busca alinear la estrategia de la empresa con las acciones de las áreas, garantizando el cumplimiento de los mismos objetivos y recompensando por ello.

Principios básicos en los que se basa la dirección por objetivos:

1. La Dirección centrada en resultados previamente definidos en términos objetivos más que en el cumplimiento de la tarea.
2. Las personas se sienten más motivadas y comprometidas cuando conocen previamente lo que se espera de ellas en aspectos cuantitativos y cualitativos.

OBJETIVO



La dirección por objetivos establece:

1. Objetivos Estratégicos.
2. Objetivos a incorporar de Área.
3. Objetivos Personales (Evaluación del Desempeño).

Además, cabe tener en cuenta que se deben coordinar y armonizar:

- Los objetivos personales.
- Los objetivos de área.
- Los objetivos de dirección.
- Los objetivos de la empresa.

4.4. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Se utiliza en las organizaciones para saber el nivel de satisfacción del personal en la organización. Se deben plantear de forma constructiva y se deben tener en cuenta, efectivamente, los resultados.

4.5. RETRIBUCIÓN VARIABLE

Se utiliza en las organizaciones para premiar y estimular el talento y el rendimiento.

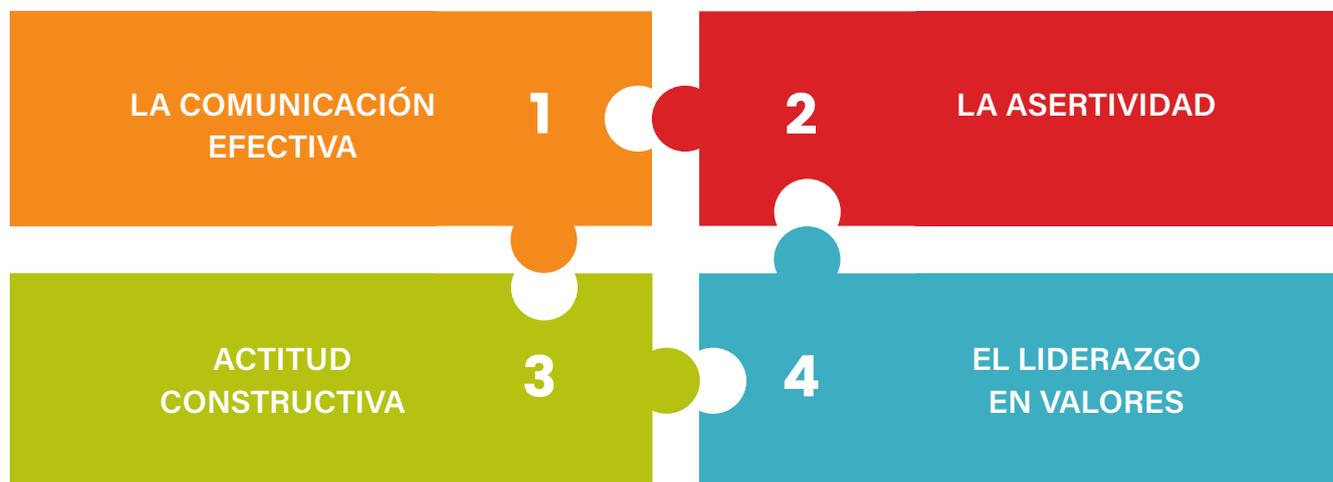


EJEMPLO

Un ejemplo ficticio: puesto de dirección financiera ¿Qué retribución bruta anual puede tener? 50.000 euros, 12 ó 14 pagas.

- Tiene un variable de 10.000 o 20.000 por objetivos (DPO).
- 10.000 dependen de si se cumplen los objetivos de su empresa.
- 10.000 dependiendo si se cumplen los objetivos de su área.

La implementación de mecanismos de retribución variable debe hacerse desde:



CLAVE



Claves de la retribución variable:

- Depende de datos objetivos, que se cumplen o no, por lo tanto, resultará clave medir, cuantificar.
- Los objetivos variables son motivadores.
- Los objetivos deben ser informados y medibles.
- Deben existir objetivos mensuales, bimensuales, trimestrales.

4.6. FORMACIÓN CONTINUA

La formación continua se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito de cualquier organización en el mundo actual. En un entorno laboral en constante evolución, donde las tecnologías avanzan a pasos agigantados y las demandas del mercado cambian de forma dinámica, resulta indispensable que las empresas y sus empleados se adapten y renueven sus conocimientos y habilidades de forma permanente.

AVISO



Beneficios de la formación continua para la empresa:

- ✓ Mayor productividad y eficiencia.
- ✓ Mejora de la competitividad.
- ✓ Mayor innovación y creatividad.
- ✓ Mejor adaptación a los cambios.
- ✓ Mayor motivación y compromiso de los empleados.
- ✓ Mejora de la imagen de la empresa.

OBJETIVO



La formación continua es una inversión rentable para las empresas que les permite mejorar su competitividad, aumentar su productividad y crear un entorno de trabajo más motivador y comprometido.

¿Cómo implementar la formación continua en la empresa?

1. Identificar las necesidades de formación.
2. Desarrollar un plan de formación.
3. Elegir los métodos de formación.
4. Ejecutar el plan de formación.
5. Evaluar la formación.

La formación continua es un proceso constante que debe estar integrado en la cultura de la empresa. Las empresas que invierten en la formación de sus empleados están apostando por su futuro y por el éxito a largo plazo.

5 CONSIDERACIONES FINALES

En definitiva, la organización efectiva de equipos de trabajo es un factor clave para el éxito de cualquier organización.

Al invertir en la creación de un ambiente laboral positivo, fomentar el liderazgo en valores, promover una comunicación abierta, implementar prácticas de evaluación del desempeño y dirección por objetivos, y utilizar herramientas complementarias de manera estratégica, las empresas pueden crear equipos de trabajo altamente motivados, comprometidos y productivos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.



6 BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Coyle, Daniel (2022). *Manual práctico de los mejores equipos*. Editorial Conecta.

Ríos, Inma (2024). *Equipos motivados, equipos productivos: manual práctico para Directivos*. Editorial Tébar Flores.

Urcola Tellería, Juan Luís y Urcola Martiarena, Nerea (2024). *Construcción de equipos: experiencias para ser un equipo eficaz*. ESIC editorial.

1

BLOQUE

7

**GESTIÓN
DEL TALENTO:
CÓMO ATRAERLO
Y EMPODERARLO**

Moisés Bernabé Carrión

7

GESTIÓN DEL TALENTO: CÓMO ATRAERLO Y EMPODERARLO

Moisés Bernabé Carrión

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción

2. Identificación de talento

3. Atracción y fidelización de talento

- a) ¿Por qué alguien querría trabajar en tu empresa? Elementos implicados
- b) ¿Qué percepción tienen los empleados?
- c) ¿Qué porcentaje de empleados recomendaría la empresa como lugar de trabajo?
- d) ¿Qué índice de rotación tiene tu empresa?
- e) ¿Cómo está la reputación empresarial?
- f) ¿Ofrece beneficios a las personas trabajadoras?
- g) ¿Cómo está el ambiente en el trabajo?
- h) ¿Se mide la evaluación del desempeño?
- i) ¿La empresa ofrece formación a las personas empleadas?
- j) ¿Cómo está la empresa en términos de transparencia?
- k) ¿Cuenta con liderazgo consciente?
- l) ¿La empresa permite el crecimiento interno?
- m) ¿Define claramente los objetivos de cada puesto? ¿Son coherentes con los de la empresa?
- n) ¿Cuenta con salarios adecuados?

4. Consideraciones finales

5. Bibliografía



7

GESTIÓN DEL TALENTO: CÓMO ATRAERLO Y EMPODERARLO

Moisés Bernabé Carrión

1 INTRODUCCIÓN

El talento humano se ha convertido en un recurso crucial para el éxito de las organizaciones. Atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales ya no es solo una opción, sino una necesidad imperiosa para aquellas empresas que buscan prosperar a largo plazo.

Este capítulo se adentra en el fascinante mundo de la gestión del talento, explorando sus diversos aspectos y dimensiones. Desde su identificación y atracción, hasta su desarrollo y fidelización, se analizarán las estrategias y herramientas clave que permiten a las empresas crear un entorno de trabajo estimulante y enriquecedor, donde las personas empleadas puedan desarrollar todo su potencial y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

A lo largo de este análisis, se pondrá el acento en cómo la gestión del talento va más allá de la simple administración de recursos humanos. Se trata de una filosofía de gestión que reconoce el valor intrínseco de las personas y las coloca en el centro del desarrollo empresarial.

También se abordarán conceptos como la motivación, el compromiso, el aprendizaje continuo y la creatividad, pilares fundamentales para construir una fuerza laboral sólida y preparada para enfrentar los desafíos del futuro.

2 IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Una persona con Talento es: "un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades, para obtener resultados superiores en su entorno y organización".

Generalmente son personas con iniciativa, observadoras y analíticas, sinceras, honestas, curiosas, flexibles, con capacidad de autocrítica y constructivas.

Si ahondamos con mayor profundidad, se pueden discernir las señales que nos indican que una persona tiene talento:

PERSONA CON TALENTO

■ Flexible

No se cierra tras un solo enfoque. Es capaz de entender y adoptar diferentes puntos de vista para un mismo problema.

■ Curiosa

Siempre quiere saber cómo funcionan las cosas y aprender algo de todos. Espera a adquirir nuevos conocimientos, aunque no sean de su área.

■ Generadora de ideas

Siempre tiene cincuenta soluciones para un solo problema. Puede ver el potencial en pequeños detalles.

■ Entusiasta

Siempre le emociona empezar un proyecto y/o añadir ideas nuevas a otro. Conoce el valor del trabajo de los/as demás.

■ Capacidad de análisis

Está al lado de los datos y detalles que pueden llevar un proyecto al éxito.

■ Capacidad de autocrítica

Es capaz de evaluarse para poder mejorar. Hacerse responsable resulta fundamental.

En todo caso, el **TALENTO** va a requerir de:

- Capacidad: **PUEDO. Conocimiento/formación.**
- Compromiso: **QUIERO. Actitud-motivación.**
- Acción: **ACTÚO. Capacidad de materializar.**

Por lo tanto, la persona con talento va a tener que contar con estos tres pilares.

3 ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE TALENTO

A continuación, se exponen algunas preguntas que arrojan claves sobre la atracción y la fidelización del talento:

a) ¿Por qué alguien querría trabajar en tu empresa?
Elementos implicados:

-  Sueldo/Salario
-  Ambiente laboral
-  Motivación
-  Distancia, accesibilidad
-  Estabilidad
-  Capacidad de progresar/
crecimiento profesional
-  Percepción social de la empresa
-  Experiencia e impresiones de la
gente que ha trabajado allí y se ha
marchado (reputación empresarial)



b) ¿Qué percepción tienen los empleados?

En este punto resulta fundamental que las personas trabajadoras puedan dar retorno sobre su sentir sobre la empresa a través de las encuestas de evaluación. Para ello, estas deben estar bien diseñadas, se deben realizar periódicamente y se deben tener, efectivamente, en cuenta los resultados.

Estas pueden permitir:

- ✓ Mejorar la comunicación y la transparencia
- ✓ Identificar áreas de mejora
- ✓ Aumentar el compromiso de los empleados
- ✓ Mejorar la retención de talento
- ✓ Impulsar el éxito del negocio

¿Cómo valorarías la atención recibida?



Excelente Buena Mala

c) ¿Qué porcentaje de empleados recomendaría a la empresa como lugar de trabajo?

Las encuestas de valoración nos pueden ofrecer un valor aproximado, aunque obviamente se trata de un dato cambiante y difícil de medir. Aquí jugará un papel fundamental el diseño de las encuestas y las garantías, en términos de anonimato.

d) ¿Qué índice de rotación tiene tu empresa?

Si se puede medir, y si se trata de un indicador relevante.

El índice de rotación de personal o índice de rotación laboral mide la frecuencia con la que los empleados abandonan una empresa en un período de tiempo determinado. Se expresa como un porcentaje y se calcula dividiendo el número de empleados que abandonan la empresa durante el período analizado, entre el promedio de empleados durante ese mismo período.

REFLEXIÓN



¿Qué pasa si un mismo puesto se oferta continuamente?

Un índice de rotación alto (más del 20%) es preocupante, ya que indica que la empresa está perdiendo una cantidad significativa de empleados y puede estar teniendo un impacto negativo en su productividad, en su moral y en su cultura organizacional.

¿Cómo podemos conocer el motivo de una tasa de rotación excesivamente alta?

- ✓ Encuestas de valoración.
- ✓ Entrevistas de incorporación.
- ✓ Seguimiento de la evolución de las personas empleadas.
- ✓ Entrevistas de salida.

e) ¿Calidad de la reputación empresarial?

Employer Branding: La marca empleadora y la **reputación empresarial** en términos de atracción y fidelización del talento.

Ofertas de empleo honestas: Transmitir transparencia y credibilidad en la oferta. Cumplir con lo planteado: coherencia.

Posicionamiento en redes sociales: Transmiten la imagen de la empresa, desde el interior hacia el exterior. Hoy en día resultan imprescindibles. Se deben cuidar los contenidos, se deben actualizar, tener en cuenta los comentarios, el *feedback*, etc. Importante: debe existir coherencia entre la marca y las redes de la empresa.

f) ¿Ofrece beneficios a las personas trabajadoras?

Las empresas deben buscar un equilibrio entre un sistema estándar o homogéneo y adaptación a cada caso personal. En definitiva, se trata de gestionar personas, con sus vidas.

En este sentido algunos de los beneficios que puede ofrecer son:

- ✓ Conciliación efectiva
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Descuentos a empleados
- ✓ Servicio de guardería
- ✓ Seguro médico
- ✓ Gimnasio
- ✓ Fisioterapeuta
- ✓ Psicólogo/a



Estos beneficios tienen que partir de unas buenas condiciones económicas, no pueden ser un sustitutivo (pirámide de Maslow).

g) ¿Cómo está el ambiente en el trabajo?

Un buen ambiente en el trabajo es crucial para el éxito de cualquier empresa. No solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la organización en su conjunto. A continuación, se detallan algunas de las razones por las que un buen ambiente de trabajo es tan importante:



En contraposición, un ambiente laboral enrarecido o tóxico puede conllevar significativas pérdidas de talento.

En definitiva, se trata de gestionar situaciones y personas, y eso se hace persona a persona, día a día, cuidando el proceso, al conjunto, y al caso concreto, en la medida de lo posible.

h) ¿Se mide la evaluación del desempeño?

Evaluar el desempeño de los trabajadores en una empresa es crucial por diversas razones que impactan positivamente tanto en el desarrollo individual como en el éxito general de la organización:

Se trata de objetivar la evaluación del trabajo de cada persona trabajadora.

Para ello necesitamos mecanismos para evaluar a las personas de forma objetiva.

La pregunta clave a responder es: ¿se cumplen los objetivos?

Para eso, antes se debe determinar claramente cuáles son los objetivos, e informar sobre los mismos.

Estos objetivos deben ser realistas, motivadores y estimulantes.

Puede existir un sueldo variable, ligado al cumplimiento de dichos objetivos.

La evaluación del desempeño nos va a ofrecer feedback.

i) ¿La empresa ofrece formación a las personas empleadas?

La formación de los empleados es una inversión valiosa que puede aportar numerosos beneficios tanto a las empresas como a sus trabajadores. A continuación, se detallan algunos de los principales beneficios:

PARA LAS EMPRESAS	PARA LAS PERSONAS EMPLEADAS
Aumento de la productividad Mejora de la calidad del trabajo Mayor innovación Reducción de errores Mayor adaptación a los cambios Mayor compromiso y motivación Mejora de la retención del talento Mejor imagen de la empresa	Mejora de las habilidades y conocimientos Mayor confianza en sí mismos Mayores oportunidades de promoción Mayor satisfacción laboral Mayor empleabilidad

Para que la formación sea efectiva y cumpla con sus objetivos, es importante que cumpla con ciertos requisitos:

- ✓ Necesidades identificadas
- ✓ Objetivos claros
- ✓ Contenidos adecuados
- ✓ Metodología adecuada
- ✓ Formación de formadores adecuada
- ✓ Evaluación y seguimiento

j) ¿Cómo está la empresa en términos de transparencia?

Una comunicación interna transversal y fluida es fundamental en relación al sentimiento de pertenencia. También tener planes anuales, objetivos y ciclos claros. Dar *feedback* de cómo han ido las cosas.

Es importante tener buenas herramientas de comunicación, como las siguientes:



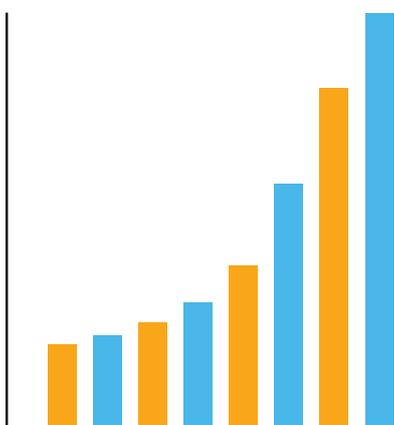
Resulta recomendable que se organicen y se estandaricen.

k) ¿Cuenta con liderazgo consciente?

Las personas que ejercen el liderazgo, ¿escuchan y comprenden realmente al equipo?

- ✓ Dialogar, escuchar de verdad, negociar. Atender a negociaciones reales. Incluso realizar encuestas, entrevistar, sondear, preguntar: ¿cómo se siente el personal? Todo ello, resulta crucial.
- ✓ Siempre habrá alguna queja, se trata de atenderlas, canalizarlas y entenderlas.
- ✓ Herramienta útil: encuestas del clima laboral.

l) ¿La empresa permite el crecimiento interno?



- Es bueno que la gente crezca dentro de la empresa.
- Es importante la entrada de nuevas miradas. Por ejemplo: en momentos de crecimiento y/o ampliación.
- Se trata de lograr un equilibrio. Es complicado, pero resulta fundamental tener a gente enraizada, con ADN de la empresa y nuevas perspectivas.
- Hay que evaluar muy bien las promociones, no son lineales.
- Es muy importante la gestión de despidos: con entrevista personal, escucha activa, delicadeza y también con las mejores condiciones, dando toda la información necesaria.

m) ¿Define claramente los objetivos de cada puesto? ¿Son coherentes con los de la empresa?

Establecer objetivos claros y bien definidos para cada puesto dentro de una empresa resulta imprescindible:

- ✓ Cada puesto debe tener una serie de objetivos asignados.
- ✓ Estos objetivos deben ser, por un lado, alcanzables y coherentes con el puesto.
- ✓ Por otro lado, los objetivos deben ser medibles, para permitir su evaluación.
- ✓ Resulta fundamental ajustar efectivamente el puesto, con sus objetivos, atendiendo a los objetivos generales de la empresa.
- ✓ También resulta clave evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Se puede contribuir de forma "extra" el cumplimiento de los objetivos con el propósito de motivar. Retribución variable.

n) ¿Cuenta con salarios adecuados?

Una buena política retributiva es una inversión en el capital humano de una empresa. Al ofrecer una compensación y beneficios competitivos, las empresas pueden atraer y retener talento, motivar a los empleados, mejorar el rendimiento y reducir la rotación.

- Atraer y retener talento
- Motivar a los empleados
- Mejorar el rendimiento
- Reducir la rotación
- Mejorar la imagen de la empresa
- Fomentar la igualdad y la justicia
- Alinear los objetivos de la empresa con los de los empleados
- Mejorar la comunicación y la transparencia

En general, una buena política retributiva es una herramienta esencial para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos y lograr el éxito a largo plazo.



5 CONSIDERACIONES FINALES

La gestión del talento se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones, por ello atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales, resulta esencial para impulsar la innovación, la productividad y el crecimiento a largo plazo.

A lo largo de este capítulo, se han explorado los diferentes aspectos de la gestión del talento, desde la identificación y atracción de talento hasta su desarrollo y fidelización. Entre éstos se ha destacado la importancia de crear un ambiente de trabajo positivo, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, además de reconocer y recompensar el desempeño.

Sin embargo, la gestión del talento no es una tarea estática. Es un proceso continuo que requiere una adaptación constante a las nuevas necesidades y tendencias del mercado. Las empresas deben estar atentas a los cambios en las expectativas de los empleados y utilizar las últimas herramientas y tecnologías para atraer, desarrollar y retener al mejor talento.

En definitiva, la gestión del talento es una inversión en el futuro de las organizaciones. Al invertir en su capital humano, las empresas pueden crear un lugar de trabajo donde los empleados puedan prosperar y contribuir al éxito de la organización.

6 BIBLIOGRAFÍA

Kaye, Beverly y Jordan-Evans, Sharon (2009). *Cuídalos o piérdelos*. Editorial Empresa Activa.

Maxwell, John (2012). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Editorial Thomas Nelson.

Puig, Jaime (2023). *La batalla por el talento*. Editorial Inbound Recruiting Bootcamp (IRB).

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

2

BLOQUE

**RENDIMIENTO,
COMUNICACIÓN
Y NETWORKING
EN LOS EQUIPOS
DE TRABAJO**

2

BLOQUE

8

DESARROLLO
DE HABILIDADES
COMUNICATIVAS
EN LA EMPRESA

Sergio Ros Vidal

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

8

DESARROLLO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS EN LA EMPRESA

Sergio Ros Vidal

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. La comunicación: elementos que la componen
3. Tipos de comunicación
4. Lenguaje verbal, paraverbal y corporal
5. La escucha activa, empatía y respeto
6. Claves para la comunicación en la empresa
7. Consideraciones finales
8. Fuentes recomendadas



8

DESARROLLO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS EN LA EMPRESA

Sergio Ros Vidal

1

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual la comunicación efectiva se erige como una herramienta fundamental para el éxito. Las empresas que cultivan una cultura de comunicación abierta, clara y asertiva, generalmente, tendrán mejores condiciones para prosperar en un entorno donde la colaboración, la productividad y el logro de objetivos comunes son el motor del progreso.

A través del presente capítulo se explorarán los elementos esenciales que componen la comunicación, su papel crucial en el funcionamiento organizacional y los diferentes tipos que adopta para facilitar el intercambio de información, ideas y estrategias.

Además se profundizará en las principales habilidades comunicativas que todo profesional debería dominar, que van desde la escucha activa y la empatía hasta la expresión clara y concisa, pasando por la asertividad. Todas ellas herramientas fundamentales para la resolución de conflictos y la construcción de relaciones más sólidas. El conjunto de estas habilidades, cuidadosamente desarrolladas y aplicadas, pueden transformarnos en comunicadores excepcionales, impulsando el crecimiento personal y profesional dentro de la organización.

2 LA COMUNICACIÓN: ELEMENTOS QUE LA COMPONEN

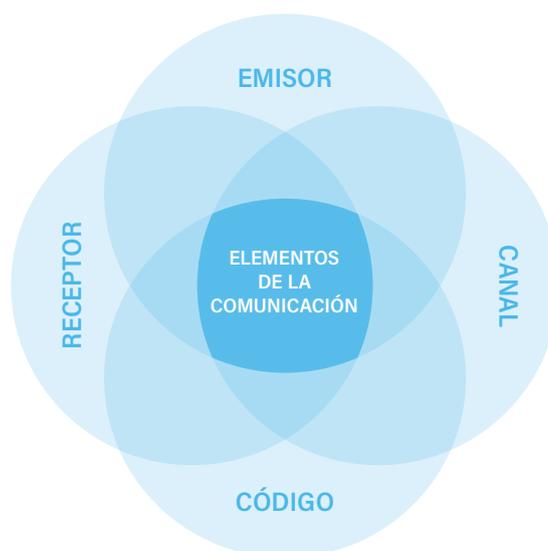
Emisor: Es la persona o entidad que inicia el proceso de comunicación. Es quien crea y envía el mensaje.

Receptor: Es la persona o entidad que recibe el mensaje. Es quien decodifica e interpreta el mensaje enviado por el emisor.

Canal: Es el medio físico a través del cual se transmite el mensaje. El canal debe ser adecuado para que el mensaje llegue al receptor de forma clara.

Código: Es el sistema de signos (palabras, gestos, símbolos, etc.) que utilizamos para construir el mensaje. El código debe ser compartido por el emisor y el receptor para que puedan entenderse.

Si alguno de los elementos fundamentales de la comunicación falla, la comunicación se ve afectada de manera significativa, e incluso puede llegar a ser imposible.



En el marco de la danza conversacional solemos movernos entre los diferentes roles (emisor-receptor).

REFLEXIÓN



Todo comunica: aquello que digo, los silencios, aquello que callo cada gesto, la actitud, cómo vestimos, el tono, TODO. De hecho gran parte de la comunicación es inconsciente.

Nos comunicamos con el primer lloro, nada más nacer. En edades tempranas en las que aún no se maneja la oralidad, nos comunicamos principalmente a través de la comunicación no verbal. De hecho, gracias a las reacciones de un bebé podemos interpretar qué le pasa.

A medida que vamos creciendo vamos adoptando los códigos de comunicación del entorno, verbales, paraverbales y no verbales.

UN DATO



Algunos datos para tener en cuenta.

- 1. El lenguaje corporal:** Se estima que entre el **55% y el 93%** de la comunicación es no verbal, es decir, a través del cuerpo. Esto incluye gestos, postura, expresiones faciales, contacto visual, etc.
- 2. El lenguaje paraverbal:** El tono de voz, el ritmo, el volumen y otros aspectos vocales representan una parte significativa de la comunicación. **Su impacto se estima entre el 30% al 40%.**
- 3. El lenguaje verbal:** Las palabras que utilizamos son fundamentales para transmitir información, pero su impacto puede verse modificado por los otros dos tipos de lenguaje. **Se estima que su impacto puede oscilar entre el 17% al 25%.**

Otros elementos vinculados a los procesos comunicativos son:

- ✓ las etiquetas
- ✓ el registro de reputación
- ✓ el juego de realidades
- ✓ el ruido

Nuestro cerebro funciona con **etiquetas**, es como una caja de registros, donde vamos etiquetando todos los impactos y contactos que tenemos con la gente. Tenemos una clasificación consciente, e inconsciente, de cada persona que conocemos. En este sentido destacar que podemos influir en **cómo nos etiquetan**. Esto resulta importante porque esas etiquetas al final van generando una **reputación**.

El registro de reputación va a resultar muy importante, en términos personales y profesionales. De hecho, ese conjunto de etiquetas va a estar muy presente en el momento de la comunicación.

Las etiquetas van en función de percepciones subjetivas, por lo tanto, se trata, en cierto modo, de un **juego de realidades**. Y en función de esa percepción vamos archivando una reputación de cada una de las perso-

nas que se relacionan, de alguna manera, con nosotros.

En este sentido resulta necesario atender a otro de los elementos implicados en la comunicación: **el ruido**.

Además del ruido ambiental (por ejemplo, pasa una moto, el tren, suena una sirena, música alta.. etc.) está el ruido que se produce en el marco del acto comunicativo: prejuicios, valoraciones, etiquetas, suposiciones, etc (interferencias en las percepciones).

REFLEXIÓN



Cuando escuchamos a alguien, por un lado, lo estamos escuchando a él o a ella, pero por otro lado, también estamos activando todo el imaginario consciente e inconsciente que tenemos sobre esas personas (la mochila). Se activa un marco mental con una serie de significados e interpretaciones.

Lógicamente la activación de marcos de basa en atajos mentales útiles, pues permiten respuestas rápidas, pero debemos ser conscientes de lo cargados de ruido subjetivo -interpretación- que están.

Pueden convertirse en interferencias que dificultan enormemente la escucha eficaz y abierta al otro.

- Todas estas cuestiones tienen un fuerte impacto en el acto comunicativo.
- Imagina que vas a conversar con alguien que tienes catalogado como exagerado ¿Qué credibilidad vas a darle?
- Otra forma de ruido es el estado emocional ¿Alguna vez un enfado ha empañado la comunicación con una tercera persona que no tenía nada que ver?
- También el estado físico: si estamos muy cansados, o la hora del día a la que nos hablan. Imagina que tenemos mucha hambre, o que nos sentimos pesados porque terminamos de comer.

CLAVE

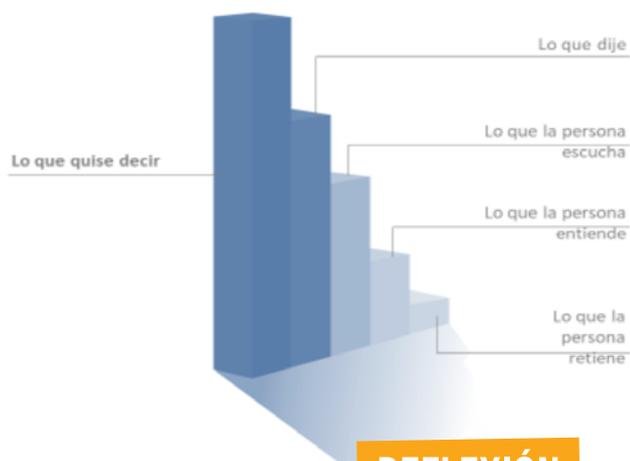


La clave puede estar en analizar la situación, el contexto, los elementos implicados. En definitiva, se trata de **descifrar el juego de percepciones**.

¿Cómo nos comunicamos?

Una cosa es lo que quise decir
Otra cosa es lo que dije
Otra cosa es lo que la persona escucha
Que es diferente a lo que la persona entiende
Y diferente es lo que la persona retiene

Cómo nos comunicamos



REFLEXIÓN



En ocasiones pensamos que si repetimos una información concreta varias veces, las personas receptoras lo entenderán mucho mejor. Esta costumbre puede resultar bastante contraproducente, pues nos pueden percibir como “latosos” o “pesados”, reduciendo su apertura de escucha. Por lo tanto, la repetición, per sé, no garantiza una comunicación más eficaz.

CLAVE



PENSAR ANTES DE COMUNICAR. ¿Qué quiero decir? ¿Para qué les voy a decir esto?

Y a partir de ahí:

- ✓ Limpiar el mensaje.
- ✓ Ir lo más directo posible.
- ✓ Teniendo en cuenta el contexto, la situación.

Debemos tener muy claro ¿para qué?, es decir, la motivación de la comunicación, el objetivo real:

- ✓ ¿Quiero avisar a alguien de algo?
- ✓ ¿Quiero explicarle una instrucción concreta?
- ✓ ¿Le quiero ordenar algo?
- ✓ ¿Le voy a pedir algo?
- ✓ ¿Le voy a pedir un favor?

Alinear la comunicación con su objetivo resulta fundamental. Del mismo modo deberemos tener muy claro en qué posición estoy yo y en qué posición está la otra parte.



Una herramienta muy útil: *feedback*.

PREGUNTAR PARA VALIDAR. Preguntar para saber si la otra persona realmente ha entendido el mensaje que queríamos transmitir.

En ocasiones, hablamos, hablamos y hablamos, y no dejamos hablar al otro, lo “pisamos” oralmente, y ni siquiera nos paramos a confirmar que lo han entendido. Y el retorno resulta fundamental, el *feedback* es clave en el acto conversacional.

También es importante que el receptor sea capaz de preguntar, si no le ha quedado claro. También es parte de su responsabilidad en el proceso comunicativo.

3 TIPOS DE COMUNICACIÓN



4 LENGUAJE VERBAL, PARAVERBAL Y CORPORAL

Lenguaje no verbal o paraverbal:

Es la transmisión de mensajes a través de: gestos, expresiones faciales, postura corporal, contacto visual, tono de voz, uso del espacio, contacto físico y apariencia personal.

Lenguaje verbal:

Es el intercambio de información a través del lenguaje hablado o escrito. Se basa en el uso de palabras, códigos lingüísticos y estructuras gramaticales para transmitir ideas, emociones y pensamientos.

- ✓ **Complementaridad:** Ambas formas de comunicación se complementan y refuerzan mutuamente. A menudo, la comunicación no verbal puede acentuar, contradecir o modificar el mensaje verbal.
- ✓ **Contexto cultural:** El significado de los gestos y expresiones no verbales puede variar significativamente entre diferentes culturas.
- ✓ **Intencionalidad:** La comunicación no verbal puede ser tanto intencional como inconsciente.

La comunicación verbal es más explícita y lógica, mientras que la no verbal es más sutil y puede revelar emociones y actitudes subyacentes. Ambas son esenciales para una comunicación efectiva y completa.

5 LA ESCUCHA ACTIVA, EMPATÍA Y RESPECTO

- ✓ Disposición psicológica (debemos ser conscientes de todos los prejuicios. De ese juego de realidades y de percepciones).
- ✓ Prestar atención plena (con los 5 sentidos).
- ✓ Resulta importante no distraerse, no interrumpir, que es una costumbre que tenemos muy arraigada.
- ✓ Evitar juicios prematuros, a veces aún no ha hablado la otra persona y ya pensamos que sabemos lo que quiere decirnos.
- ✓ Debemos transmitir respeto y comprensión. Debemos escuchar de verdad a esa persona.
- ✓ También importante, no soltarle nuestra historia, sin escuchar la suya, que es algo que tendemos a hacer.
- ✓ Asimismo debemos evitar el “síndrome del experto” -yo sé de todo y ya lo sé todo.

REFLEXIÓN



Si en alguna ocasión nos “pillan” en un mal momento para llevar a cabo un acto comunicativo pleno, puede resultar aún más recomendable comunicarlo de forma asertiva y plantear alternativas para el acto comunicativo. Por ejemplo, “Ahora mismo me pillas entrando a una reunión ya programada, pero si te encaja, nos podríamos ver para hablar a las 12h ¿Qué te parece? ¿Podrías?”

EJERCICIO



Responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Alguna vez has estado mirando al *whatsapp* mientras te hablaban?
 - ✓ ¿O pensando en otras cosas?
 - ✓ ¿Somos conscientes de cómo impacta eso en las personas que nos hablan?
 - ✓ ¿Te resulta agradable que te hagan eso?
-

La escucha activa está directamente conectada con el respeto. Y el tener paciencia, dedicar **tiempo de calidad**. En definitiva, **si no hay respeto, no hay confianza. Si no hay confianza no hay comunicación.**

También puede ser un síntoma de falta de respeto no contestar un email, y lo hacemos mucho. En ocasiones con un "Recibido, muchas gracias", puede ser suficiente. En ocasiones son correos que de verdad necesitan respuesta. El no contestar impacta en el trabajo de quien lo envía.

Nunca tratar a nadie como un inferior o ningunearlo. Todas las piezas del engranaje son importantes. Además, un error de trato con alguien puede malograr ese vínculo de forma permanente. Por ello es necesario cuidar cada conversación.

OBJETIVO



Por lo tanto:

- ✓ Estar presente.
 - ✓ Escuchar efectivamente y reflexionar.
 - ✓ Entender la situación.
 - ✓ Comprender verdaderamente al otro.
 - ✓ Tener una mente abierta.
-

6 CLAVES PARA LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

HERRAMIENTAS



Aquí van algunas técnicas recomendadas:

1. Conocimiento claro de los objetivos, individuales y colectivos. Deben ser cuantificables.
2. Roles y funciones bien definidas.
3. Mensaje claro y conciso.
4. Asertividad.
5. Contexto adecuado.
6. Emoción y motivación.
7. Escucha activa como sistema de retroalimentación.
8. Revisión de resultados.
9. Depurar interferencias comunicativas.

- ✓ Importante que los **objetivos** sean tanto individuales como colectivos. Además los objetivos deben estar conectados. Todas las piezas del organigrama son importantes, todas forman parte de un engranaje completo que debe estar en funcionamiento.
- ✓ **Que los roles y funciones estén bien definidas.** Resulta fundamental que cada persona trabajadora tenga muy claro cuál es su papel.
- ✓ Debe existir una **evaluación de los resultados.**
- ✓ Se debe **comunicar de forma asertiva**, sin olvidarse de **motivar y poner en valor.**

- ✓ Se deben tener en cuenta las circunstancias de cada persona trabajadora.
- ✓ Debemos tener en cuenta sus **emociones**, sus circunstancias. **Importante aquí la empatía.** En ocasiones dar ese trato más cercano puede mejorar significativamente los resultados.
- ✓ Y **escucha activa como sistema de retroalimentación.** También **revisión de resultados**, una revisión constructiva.
- ✓ En todo caso reducir: ruido, rumorología, en definitiva, las interferencias.

7 CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión, el desarrollo de habilidades comunicativas en la empresa se revela como una inversión estratégica que trasciende las meras relaciones interpersonales.

Una comunicación efectiva es el lubricante que engrandece los procesos organizacionales, desde la toma de decisiones hasta la resolución de conflictos.

La asertividad, como habilidad fundamental, empodera a los empleados para expresar sus ideas de manera clara, constructiva y respetuosa, fomentando un clima laboral de confianza y colaboración. Asimismo resultaran fundamentales la escucha activa, la empatía y la asertividad.

En un mundo empresarial cada vez más globalizado y competitivo, las empresas que priorizan la comunicación efectiva generalmente tendrán más posibilidades para adaptarse a los cambios y alcanzar el éxito.

8 FUENTES RECOMENDADAS

Díaz Güell, Carlos (2024). *Comunicación y empresa, un binomio de éxito*. Profit editorial.

Hernández-Escoladno, Carme et al. (2023). *Mucho más que hablar: Comunicación oral eficaz para profesionales y organizaciones*. Plataforma editorial.



2

BLOQUE

9

**PRESENTACIÓN
EXITOSA DE PROYECTOS.
CREANDO MARCA
PERSONAL**

Abel Torrecillas Moreno

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

9

PRESENTACIÓN EXITOSA DE PROYECTOS. CREANDO MARCA PERSONAL

Abel Torrecillas Moreno

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Comunicar y comunicación
3. El *feedback*
4. ¿Qué es un proyecto?
5. Algunos factores clave en la comunicación
 - a) Habilidades comunicativas
 - b) Los componentes no verbales
 - c) La actitud
 - d) La imagen
6. Un buen correo electrónico
7. Escucha activa y lectura activa
8. La asertividad
9. *Elevator pitch*
10. Vender y emprender
11. La marca personal
12. *Networking*
13. Consideraciones finales
14. Bibliografía



9

PRESENTACIÓN EXITOSA DE PROYECTOS. CREANDO MARCA PERSONAL

Abel Torrecillas Moreno

1 INTRODUCCIÓN

La comunicación efectiva es una herramienta poderosa que nos permite conectar con los demás, compartir ideas, influir en decisiones y alcanzar nuestras metas. Sin embargo, no siempre es fácil comunicar de manera efectiva, ya que existen diversos factores que pueden interferir en el proceso, como la falta de claridad en el mensaje, las barreras culturales, el ruido ambiental o la propia ansiedad de la persona que comunica.

El presente texto nos ofrece recomendaciones para mejorar nuestras habilidades comunicativas. A través de ejemplos se abordan los elementos clave de la comunicación efectiva, desde la importancia de un mensaje claro y conciso hasta el uso del lenguaje corporal y la asertividad.

Además de la comunicación interpersonal, el texto también aborda la importancia de la marca personal. En un mundo cada vez más exigente, resulta fundamental saber cómo proyectar una imagen positiva y profesional que nos ayude a marcar la diferencia para alcanzar nuestros objetivos.

Es importante indicar que la comunicación es un proceso dinámico y complejo que requiere práctica y constante aprendizaje. No existe una fórmula mágica que garantice el éxito en todas las situaciones comunicativas. Sin embargo, al seguir los consejos y recomendaciones de este texto, podemos aumentar nuestras posibilidades de comunicarnos de manera efectiva.

2 COMUNICAR Y COMUNICACIÓN

Según el diccionario de la RAE:

Comunicar. (Del lat. *communicāre*).

1. Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.
2. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.
4. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Comunicación. (Del lat. *communicatĭo, -ōnis*).

1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Destacar la necesidad de hacer al otro partícipe de lo que uno tiene. Compartir a través de la comunicación, incluir. Descubrir, manifestar, hacer saber a alguien algo.

IMPORTANTE

Debemos tener en cuenta qué elementos hacen que una comunicación sea mala o no exitosa. A veces pensamos que la otra parte no nos quiere entender, y lo que pasa es que algo en nuestra comunicación falla.

UN CASO



La hormigonera

Hormigonera: Aparato para la preparación del hormigón (mezcla de agua, arena, grava y cemento).

Vehículo hormigonera: Vehículo especialmente construido para el transporte de los elementos constitutivos del hormigón y que puede efectuar su mezcla durante el transporte.

Unos amigos tenían una empresa de construcción. En una ocasión, transportando hormigón, se les paró el motor del vehículo hormigonera que evita que el hormigón se fragüe. El hormigón fraguó, se secó y quedó inservible esa parte del vehículo. Ante tal situación llevaron el vehículo hormigonera al desguace para que desmontaran la parte afectada y dieron las correspondientes instrucciones. Al cabo de diez días les llamaron del desguace informando que habían desguazado la hormigonera. Al acudir descubrieron que en el desguace no habían procedido como ellos habían pretendido.

Para la empresa: La hormigonera era solo la parte del vehículo que movía el hormigón, es decir, la cuba. Pues solo esa parte se había estropeado (el resto funcionaba perfectamente).

Para el desguace: Habían interpretado que era el vehículo completo, con el camión incluido (con su motor, sus ruedas, todo).

Realmente solo la cuba presentaba problemas.

En ocasiones damos por sentado que lo que estamos comentando se entiende, que estamos hablando en los mismos códigos, pero no siempre es así.

REFLEXIÓN



En el ejército, o en torres de control en aviación resulta vital dar instrucciones claras, inequívocas. Y además hay un retorno, un *feedback*, para confirmar que se ha recibido bien la instrucción. En muchas ocasiones incluso se repite la instrucción, se verbaliza la repetición para garantizar la correcta comprensión.

Llegados a este punto, cabe recapitular los elementos que intervienen en un proceso de comunicación:

- ✓ Mensaje
- ✓ Emisor y Receptor
- ✓ Código
- ✓ Canal
- ✓ Contexto
- ✓ Ruidos
- ✓ *Feedback*

3 EL FEEDBACK

En este contexto, el *feedback* (retroalimentación) supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

Debemos tener en cuenta si los códigos son los mismos, si hablamos "el mismo idioma"; por ejemplo, no podemos hablar con una jerga muy especializada o técnica, sin tener en cuenta el nivel de conocimiento en ese ámbito/sector de quien nos escucha.

¿Hablamos en los mismos términos?

Volviendo al ejemplo del camión hormigonera, igual a la hora de mantener la conversación entre el desguace y la empresa de construcción, se debería haber mantenido una conversación desde la atención plena y la claridad. A continuación, se muestra un esquema, en relación al ejemplo, aplicando el *feedback*.



PRIMER ESLABÓN

Contexto y diagnóstico. ¿Qué ha pasado? Desde la claridad, sentamos el punto de partida.

SEGUNDO ESLABÓN

El entorno. La persona que escucha, debe darle *feedback*, para asegurarse de que lo que ha escuchado y entendido, es compartido. Este es un mecanismo de seguridad.

TERCER ESLABÓN

La propuesta: ¿Qué podemos hacer al respecto? Además, el desguace podría proponerle la solución más óptima. Ejemplo: respecto a esto te recomendamos X, porque dada la situación consideramos que daría mejores resultados Z.

Además, hay diferentes estilos comunicativos

- ✓ Hay gente que quiere ir al grano.
- ✓ Hay gente que endulza la comunicación, que la adorna.
- ✓ Hay gente que rumia.
- ✓ Hay gente que divaga.
- ✓ Hay gente que va siempre con prisas.
- ✓ Hay gente con la que ya existe una gran conexión.
- ✓ Y hay gente incluso que puede ser hostil.

Por lo tanto, también tener en cuenta los **factores interpersonales**.

4 ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de **medios necesarios**.

Memoria o escrito donde se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo esa idea.

Es el andamiaje para conseguir un objetivo o resultado.

¿Trabajas por proyectos? ¿Qué tipo de proyectos? Y en conexión: ¿qué significa ser una persona emprendedora?



Por lo tanto, requiere de una serie de competencias y habilidades ligadas al emprendimiento.

Hay empresarios/as que son muy poco emprendedores/as, y hay gente que no tiene empresas y que es súper emprendedora.

En todo caso, vamos a tener que saber comunicar, saber exponer, compartir, vender.

¿Cómo presentas el proyecto? Lo puedes ver medio lleno o medio vacío, pero el agua del vaso es la misma, ¿no? Se trata de defenderlo bien, orientarlo de forma óptima.

El modo en que planteamos la situación determinará significativamente el enfoque que va a tomar.

LA EXPOSICIÓN: importa el qué, pero más aún el cómo lo contamos.

De la forma de exponer se puede deducir o intuir cómo se desarrolla esa persona en el ámbito profesional. La expresión, la educación, la seguridad en las palabras, el conocimiento no solo del proyecto que presenta sino de la realidad, serán fundamentales para conectar con la audiencia, y determinará cómo se le recibe y concibe.

5
ALGUNOS
FACTORES CLAVE
EN LA
COMUNICACIÓN

a) Habilidades comunicativas

Componentes verbales:

- ✓ Volumen de la voz
- ✓ Entonación
- ✓ Fluidez
- ✓ Pausas
- ✓ Velocidad
- ✓ Claridad

Componentes no verbales:

- ✓ La mirada
- ✓ La expresión facial
- ✓ Los gestos
- ✓ La postura

Son importantes todos los componentes, sin un equilibrio conjunto se pueden dar importantes interferencias comunicativas.

b) Los componentes no verbales:

Si profundizamos en los elementos no verbales de la comunicación, cabe destacar:

- 1  Mirada
- 2  Sonrisas
- 3  Expresión facial
- 4  Orientación
- 5  Postura
- 6  Distancia/Contacto físico
- 7  Gestos
- 8  Apariencia personal
- 9  Automanipulaciones
- 10  Movimientos nerviosos con manos y piernas

Se recomienda grabarnos y vernos, con el objetivo de trabajar nuestro autoconocimiento comunicativo. En ocasiones resulta incómodo, pero es altamente recomendado. Con este ejercicio tendríamos un *feedback* directo.

A veces nos descubrimos repitiendo muletillas, coletillas, o nos rascamos la cabeza, la oreja, etc. En definitiva, repetimos interferencias comunicativas.

OBJETIVO



Al final se trata de conocernos, de ser conscientes. Te ves, te escuchas, analizas e intentas mejorar. ¿Qué elementos de mi comunicación puedo mejorar? **Pero importante, debes verte de forma constructiva.**

En qué podemos trabajar: entonación, ritmo, pausas, tono de voz, etc.

Por ejemplo: ¿Podemos permitirnos dar clase sentados en la mesa “del profesor”, no movernos, y hablar en un tono monótono? Esta sería la típica clase magistral vertical. ¿Qué opinas de ese modelo desde un punto de vista comunicativo? ¿O si miramos solamente a 3 alumnos de 20?

La “sonrisa telefónica”

Aunque no veas a alguien, sabes que te está sonriendo. Somos capaces de transmitir una sonrisa con la voz. Si sonríes, eso mejora e impregna el tono de voz.



c) La actitud

No se trata de ser actores, de ser alguien que no somos, pero debemos tener estos elementos en cuenta, pues transmiten muchísima información de forma consciente e inconsciente. Cuando ponemos un pie en una sala, ya estamos comunicando:

- ✓ Interés y convicción
- ✓ Seguridad
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Dinamismo y flexibilidad
- ✓ Información general
- ✓ Exposiciones en grupo
- ✓ Puntualidad

d) La imagen

En cuanto entramos por una puerta despertamos los prejuicios, sesgos y estereotipos de quienes nos observan (sus atajos mentales). Hasta una pulserita, unos zapatos, un reloj, unas gafas... pueden marcar la diferencia.

Respecto a la imagen asociada al mensaje:

Es imposible no comunicar. Por tanto, debemos reflexionar acerca de si la imagen que estamos proyectando es la que nos interesa proyectar.

6 UN BUEN CORREO ELECTRÓNICO

Elementos clave:

A quién se lo envió.

En qué situación.

El tono de la relación.

En todo caso resulta recomendable tener una estructura. En este sentido, es interesante seguir el "método Montoya" propuesto por Pablo Simón, profesor en la Universidad Carlos III de Madrid. **Íñigo Montoya** es un personaje del libro *La princesa prometida* de William Goldman. Es un experto espadachín español que busca al asesino de su padre, un hombre con seis dedos, para vengarlo. En esa búsqueda se hace célebre su frase: «*Hola. Me llamo Íñigo Montoya. Tú mataste a mi padre. Prepárate a morir.*»



Pablo Simón
@kanciller · [Seguir](#)



Consejo a estudiantes: para escribir a un email a un profesor sígase el "método Montoya" como ejemplo de buenas prácticas:

- "Hola, me llamo Íñigo Montoya. Tú mataste a mi padre. Prepárate a morir"

Estructura del email - Saludo. Presentación. Exposición del caso. Requerimiento.

10:48 a. m. · 12 oct. 2022 

 28,9 mil  Responder  Copia enlace

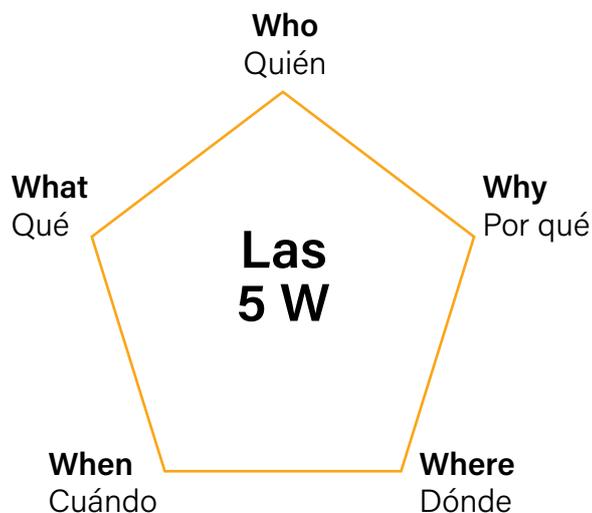
[Leer 224 respuestas](#)

Por lo tanto, la estructura del correo debe ser:

- a. Saludo
- b. Presentación
- c. Exposición del caso
- d. Requerimiento
- e. Agradecimiento
- f. Despedida

A esto podemos añadir:

- ✓ Centra el tema
- ✓ Apertura y cierre
- ✓ Las 5 W
- ✓ El tono
- ✓ ¿Plazos?



Sin la información necesaria nunca obtendremos la respuesta que necesitamos-deseamos. Un correo mal redactado será improductivo.

Importante: Utiliza bien los **campos** "Para", "CC" y "CCO".

Para: destinatario del correo electrónico. Esa persona o personas a las que se lo mandas. Esta información es siempre pública, lo que quiere decir que, si lo reenvías en copia, todos los que la reciban podrán ver el destinatario original.

CC o copia de carbón: Permite enviar copias de un correo a otros destinatarios además de los principales a los que va dirigido. **Es una copia pública**, por lo que tanto el o los destinatarios principales como los usuarios puestos en copia, podrán ver a quién más se le envía el correo.

CCO o copia de carbón oculta: Permite enviar copias de un correo a otros destinatarios además de los principales a los que va dirigido. **Es una copia privada**, por lo que ni el/los destinatarios principales, ni los usuarios puestos en copia, podrás ver a quién más se le envía el correo.

7 ESCUCHA ACTIVA Y LECTURA ACTIVA

Es una estrategia de comunicación que permite procesar de forma consciente una conversación.

No es lo mismo oír que escuchar.

La forma en la que escuchamos impacta de forma decisiva en la evolución de la comunicación. En ocasiones, simplemente estamos esperando a que termine alguien de hablar, para empezar a contar lo nuestro. Incluso nos atropellamos oralmente, sin mala intención. A veces parece que sentimos que si no lo soltamos rápido se nos esfuma, se nos va a olvidar, o se nos va a pasar el turno. Con estas dinámicas provocamos importantes interferencias comunicativas.

Tan importante es lo que quiero decir, como aquello que me tienen que decir. A continuación, vamos a exponer algunas recomendaciones.

Checklist de la escucha activa:

- ✓ *Mantener el contacto visual*
- ✓ *Sonreír*
- ✓ *Postura corporal receptiva*
- ✓ *Mantener la atención*
- ✓ *Emitir las palabras de refuerzo*
- ✓ *Parafrasear o repetir el mensaje*
- ✓ *Hacer preguntas alusivas*

En conexión, debemos prestar atención a la **lectura activa**, que también es sumamente importante.

A veces por las prisas, por el mundo multitarea en el que vivimos, no nos paramos a leer bien un correo de cuatro párrafos, y, en consecuencia, se cometen muchos errores. En ocasiones, *miramos* un correo electrónico, pero no lo leemos. Debemos poner los 5 sentidos en lo que se lee.

Debemos realizar un esfuerzo de **lectura consciente**, ese tiempo invertido seguramente aumenta nuestra productividad, y reduce sustancialmente el tiempo dedicado a la depuración de errores o malentendidos.

8 LA ASERTIVIDAD

¿Cómo se comporta una persona con actitud asertiva? Es aquella que expresa su opinión de manera firme y segura, respetando las ideas de los demás.

ASERTIVIDAD

Es la capacidad de expresar opiniones y sentimientos de manera honesta y adecuada, en el momento oportuno y respetando tanto los derechos personales como los de los demás. A partir de la incorporación de las variables consideración y honestidad, las personas son percibidas de las maneras que a continuación se señalan:

Consideración (hacia el otro) CÓMO DIGO LAS COSAS	Yo pierdo Tú ganas (SUMISIÓN)	Yo gano tú ganas (ASERTIVIDAD)
	Yo pierdo tú pierdes (EVASIÓN)	Yo gano tú pierdes (AGRESIVIDAD)
Honestidad (Con uno mismo) QUÉ DIGO		

Es un punto medio entre un estilo comunicativo pasivo y el agresivo, que serían los extremos.

Tres estilos: "Pasivo - Asertivo - Agresivo"



La comunicación asertiva implica:

Describir hechos concretos.

Expresar los sentimientos y pensamientos.

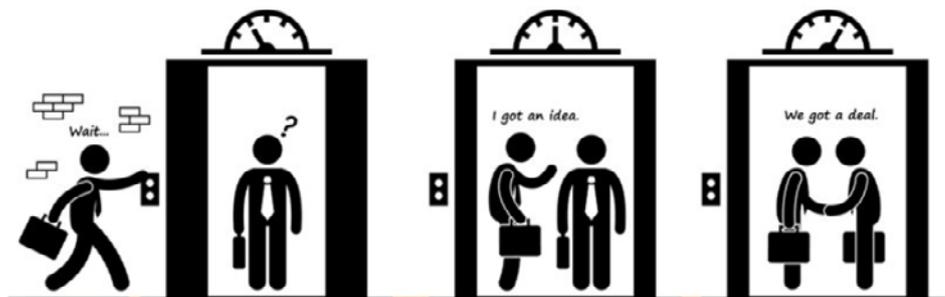
Pedir de manera concreta lo que se quiere.

Especificar las consecuencias de lo que se pide.

En ocasiones, desde la asertividad, podemos apagar "incendios" comunicativos.

9 ELEVATOR PITCH

Prepara tu **elevator pitch**:



¿En qué consiste? Es un discurso o presentación que pretende ser impactante, claro, ágil y breve, ya que debe durar entre 30 segundos y un minuto, ni más ni menos. Su objetivo es persuadir el receptor. ¿Cómo? Transmitiendo con pasión la idea o la historia que queremos contar.

En la actualidad es una herramienta fundamental en todos los ámbitos, y un buen ejemplo de cómo adaptarnos a la velocidad vertiginosa del mundo en que vivimos.

La finalidad no debe asociarse únicamente a vender, sino a generar interés sobre un proyecto o una idea. Se trata de que nuestras breves palabras nos ayuden a conseguir una entrevista, una reunión de futuro o llegar a crear un negocio.

En resumen, éste debe de ser:

- ✓ Concreto
- ✓ Fácil de entender
- ✓ Que despierte la codicia
- ✓ Irrefutable

10
VENDER
Y EMPRENDER

Para vender y emprender debes:

1. Ver el problema
2. Ver la solución
3. Hacerla ver

*“Una persona emprendedora
ve oportunidades donde otros
solo ven problemas”*

Michel Gerbe

PROPÓSITO: Tener siempre a la persona destinataria (cliente, compañero, inversor...) en mente.

Para saber cómo:

- Llegar a su **mente**,
- Llegar a su **corazón** y
- Mover a la **acción**.

Y lo haremos a través de estas acciones:

- ✓ Informar
- ✓ Persuadir
- ✓ Recordar

Es un error plantear la presentación en beneficio propio y no de la audiencia.

También, a la hora de comunicar:

“La simplicidad es la mayor sofisticación”

Leonardo Da Vinci

A veces rumiamos, damos muchas vueltas, y adornamos en exceso. Recomendación: ni ser extremadamente secos, ni barrocos o farragosos. Por ello es mejor ser claros, concisos y amables. También resulta fundamental tener claro:

- ✓ Qué decir
- ✓ Cómo decirlo
- ✓ Y, sobre todo, atreverse a decirlo

¿Alguna vez te ha pasado que has tenido que comunicar algo “negativo”? ¿Algo que te daba miedo decir, o algo que sabías que tendría un impacto negativo en otros? ¿Has escuchado la expresión “matar al mensajero”? A veces tenemos que comunicar decisiones que no hemos tomado nosotros y eso nos impacta negativamente como transmisores de la noticia.

En todo caso, debemos tener presentes estos elementos: honestidad, tranquilidad y asertividad. Y siempre aportando planteamientos constructivos.



11 LA MARCA PERSONAL

Una marca es un conjunto de **percepciones** en la mente del consumidor.
Lo que piensan de ti, cuando piensan en ti. Una marca es una huella.

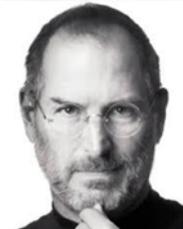
“Tu marca personal es lo que dicen de ti cuando tú no estás delante”

Jeff Bezzos



Es algo abstracto, pero de enorme valor.

- ✓ No es lo que dices que eres, sino lo que los demás perciben que eres.
- ✓ A veces el nombre de la marca absorbe al producto, como en el caso de Danone o Coca-Cola.



¿Para qué sirve potenciar la marca personal? Para:

- ✓ Ser recordados.
- ✓ Ser tenidos en cuenta/ser una opción.
- ✓ Elegir (generar oportunidades).



Dentro del mundo tecnológico, encontramos varios ejemplos de personas con una fuerte marca personal, pero bien diferenciada:

- ✓ Steve Jobs
- ✓ Bill Gates
- ✓ Chema Alonso

¿Son las gafas, el corte de pelo, el tipo de ropa? Es todo el conjunto. Todas las personas tenemos una marca personal, otra cosa en que sea consciente o no, que la trabajemos o no, que juegue a nuestro favor o no.

En este sentido resulta recomendable realizar un proceso importante de autoconocimiento. Incluso podemos consultar a los demás, en confianza, para ver si existe concordancia entre nuestra autopercepción y la de los demás.

Hay casos de personas que pueden ser muy buenos profesionales, pero que por otro lado no son nada conocidas en su sector, para posibles colaboradores o empleadores, ya que no trabajan la proyección de su marca, y eso lógicamente les resta visibilidad.

Es necesario trabajar la marca personal y mejorarla, se puede y se debe hacer, sin que sea impostado. De hecho, se puede hacer buscando un punto natural.

¿Qué define tu marca?

1. Conocimientos
2. Habilidades
3. Valores
4. Hábitos
5. Actitudes
6. Experiencias

EJERCICIO



Responde a las cuestiones que se plantean a continuación.

Sobre tus productos y servicios:

- ✓ ¿Qué ofreces?
- ✓ ¿Qué necesidades satisfaces?
- ✓ ¿Qué beneficio proporcionas?
- ✓ ¿Qué lo hace diferente?

Sobre ti como persona:

- ✓ ¿Cuáles son tus metas?
- ✓ ¿Qué es lo que valoras?
- ✓ ¿Qué te apasiona?
- ✓ ¿Qué te motiva?

Sobre ti como marca:

- ✓ ¿Qué refleja tu marca personal?
- ✓ ¿Qué quieres que refleje tu marca?
- ✓ ¿Qué estás haciendo para realzar tu marca personal?

Una vez realizadas las reflexiones anteriores, aquí tienes 5 reglas a seguir:

- a. Sé diligente
- b. Sé consistente
- c. Sé relevante
- d. Sé interesante
- e. Sé tú mismo

Además, puedes contar con estas herramientas y canales para la consolidación de tu marca personal:

- ✓ *Websites*
 - ✓ Blogs
 - ✓ Podcasts
 - ✓ Redes sociales
 - ✓ Eventos
 - ✓ Publicidad alternativa y *off-line*
 - ✓ Medios de comunicación
-

12 NETWORKING

El *networking*, también conocido como **trabajo en red o creación de redes**, es una actividad social y profesional que consiste en establecer y fortalecer relaciones con otras personas con el objetivo de compartir información, obtener apoyo mutuo y generar oportunidades de negocio o colaboración.

Se trata de construir una red de contactos que pueda ser útil en el presente o en el futuro, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

El *networking* no se limita a intercambiar tarjetas de visita o asistir a eventos profesionales. Se trata de crear conexiones genuinas con personas que comparten intereses similares, construir relaciones de confianza y brindar valor mutuo.

Pero, ¿y si tengo miedo? Este puede que se manifieste de diferentes formas:

- A nivel cognitivo
- A nivel somático
- A nivel conductual

Estos 3 elementos interactúan, generando influencias mutuas.

“Si no tienes nervios al principio... es que algo va mal”. Es decir, es totalmente normal tener cierta inquietud, ya que queremos hacerlo bien, tenemos (y el público tiene) ciertas expectativas, y nos importa un buen resultado.

¿Cómo afrontar el miedo?

- La vergüenza solo sirve para perder oportunidades.
- El ridículo está en los ojos del que mira.
- Cree para hacer que crean.
- Cree en ti, si no... nadie lo hará.

13 CONSIDERACIONES FINALES

En un mundo en constante cambio y repleto de interacciones, la comunicación eficaz se erige como una habilidad esencial para el éxito personal y profesional.

Dominar el arte de transmitir ideas, comprender a los demás y construir relaciones sólidas nos permite navegar con mayor fluidez por los distintos ámbitos de la vida.

Ya sea en una entrevista de trabajo, una presentación de negocios o una simple conversación con amistades, la capacidad de comunicarnos de manera clara, concisa y asertiva nos abre puertas, genera confianza y nos ayuda a alcanzar nuestras metas.

Por ello, invertir tiempo y esfuerzo en perfeccionar nuestras habilidades comunicativas es una inversión en nuestro propio futuro. Es dotarnos de una herramienta poderosa que nos permitirá conectar con el mundo que nos rodea y alcanzar nuestro máximo potencial.

Además de la comunicación interpersonal, hay que reiterar la importancia de la marca personal, pues resulta clave saber cómo proyectar una imagen positiva y profesional que nos ayude a destacarnos y alcanzar nuestros objetivos.

14 BIBLIOGRAFÍA

Acosta Vera, José María (1999). *Marketing personal*. Editorial ESIC.

Álvarez Marañón, Gonzalo (2012). *El arte de presentar: cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer presentaciones*. [Blog]. <https://www.elartedepresentar.com/blog/>

Arqués, Neus (2012). *Y tú, ¿qué marca eres? 14 claves para gestionar tu reputación personal*. Editorial Alienta.

Duarte, Nancy (2010). *Slide:ology: Elementos de las Presentaciones Efectivas*. Editorial Reverté Management (REM).

James, Judi (2003). *El lenguaje corporal: proyectar una imagen positiva*. Editorial Paidós Ibérica.

Reynolds, Garr (2009). *Presentación Zen: Ideas sencillas para el diseño de presentaciones*. Editorial Pearson Prentice Hall.

2

BLOQUE

10

**INICIATIVA,
EMPENDIMIENTO Y
*NETWORKING***

Celedonio Perea Coll

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

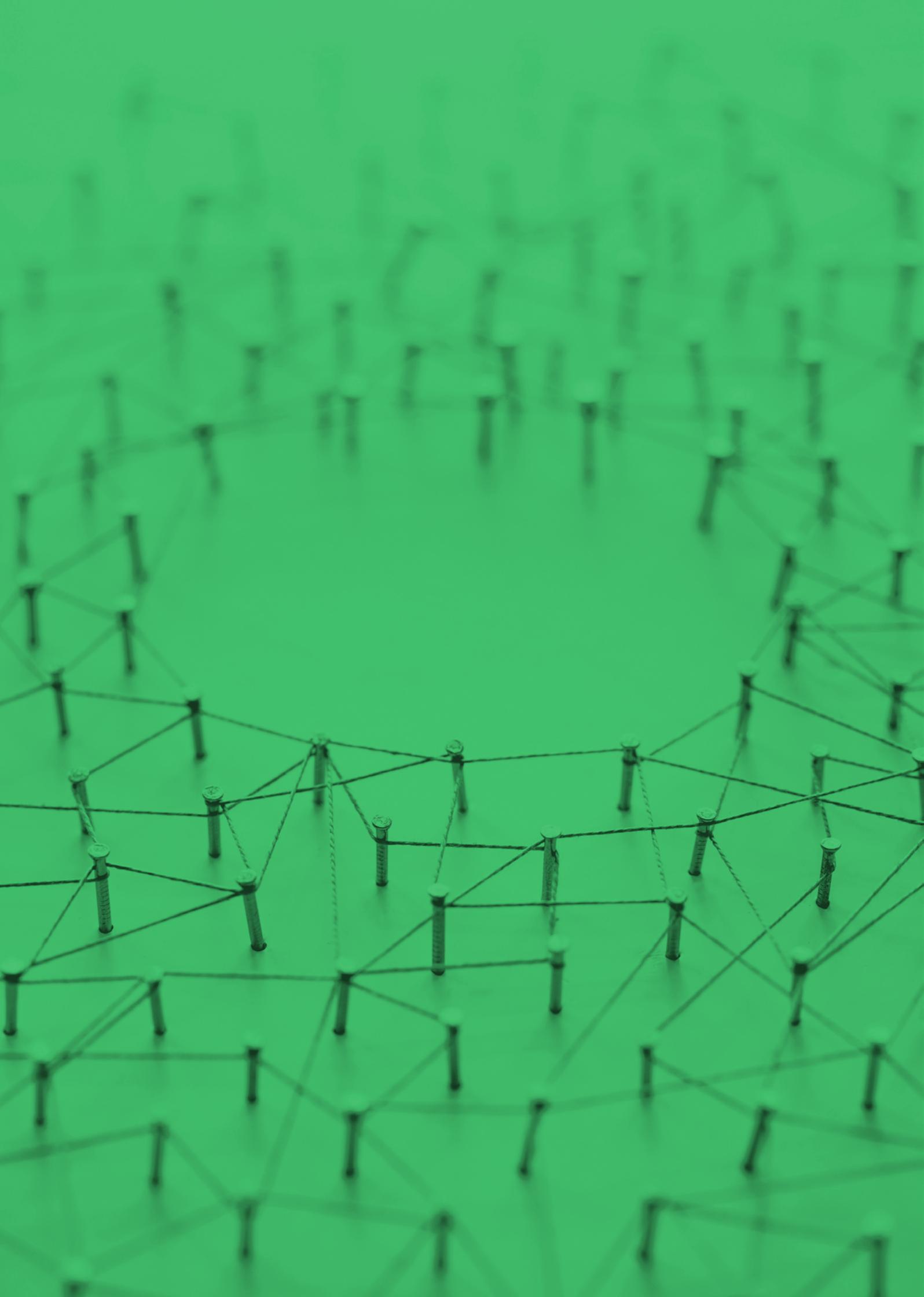
10

INICIATIVA, EMPRESARIADO Y NETWORKING

Celedonio Perea Coll

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Iniciativa
3. Emprendimiento
 - 3.1. Los factores claves del emprendimiento
 - 3.1.1. Cultura emprendedora
 - 3.1.2. Formación
 - 3.1.3. Financiación
 - 3.2. El riesgo
 - 3.3. El cambio
 - 3.3.1. Diagnóstico
 - 3.3.2. Preparación
 - 3.3.3. Ejecución
 - 3.3.4. Mantenimiento
4. *Networking*, gestión de contactos
 - 4.1. ¿Qué es el *networking*?
 - 4.2. Cómo hacer un plan estratégico de *networking*
 - 4.2.1. ¿Dónde queremos ir?
 - 4.2.2. ¿Dónde estamos?
 - 4.2.3. ¿Cómo vamos a llegar hasta allí?
 - 4.3. Ampliar, consolidar, optimizar o mejorar nuestra red de contactos
 - 4.3.1. *Networking* offline
 - 4.3.2. *Networking* online
5. Consideraciones finales
6. Bibliografía



10

INICIATIVA, EMPRESARIADO Y *NETWORKING*

Celedonio Perea Coll

1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordarán los pilares de la iniciativa, el emprendimiento y el *networking*, y en conexión elementos tan claves como el riesgo, el cambio o la marca personal. A través del mismo se ofrecerán reflexiones y consejos, basados en la experiencia, para afrontar estos procesos.

2 INICIATIVA

Cuando hablamos de iniciativa nos referimos a las proposiciones o ideas que sirven para iniciar alguna cosa, además de a la capacidad para idear, inventar o emprender. Las motivaciones que nos llevan a la iniciativa pueden ser:

- ✓ Personales.
- ✓ Profesionales.
- ✓ Deseo innato.
- ✓ Genética.
- ✓ Necesidad, "hambre por comerse el mundo", ganar dinero, reconocimiento social, etc.
- ✓ Detección de nichos de mercado, oportunidades.

REFLEXIÓN



La iniciativa va unida a la capacidad personal de asumir riesgos. El miedo es uno de los principales obstáculos que dejan por el camino a muchos aspirantes. **CONSEJO: que el miedo "juegue a tu favor".**

Salir de la zona de confort supone asumir la inseguridad, pero aumenta nuestra posibilidad de abrir ventanas de oportunidad que nos lleven a alcanzar el éxito en un proyecto.

Cuando no tienes recursos económicos, tienes **creatividad**. Dependerá de ti y de tu capacidad creativa el desarrollo de tu negocio. En este sentido resulta fundamental encontrar un **nicho de mercado** donde **crear una propuesta de valor potente y diferente** para el consumidor o cliente. Asimismo, será necesario realizar una **previsión realista de costes y posibles beneficios**, tener claro hasta dónde estás dispuesto a arriesgar.

OBJETIVO



Buscar la necesidad, la oportunidad, el nicho de mercado: Los nichos surgen de la observación, la reflexión, la imaginación y el ingenio: busca necesidades o servicios no satisfechos.

Ejemplos:

- ✓ *Smartphone*. Creó nuevos hábitos de consumo.
- ✓ *Yogur helado*. Evolucionó el producto.
- ✓ *Coches eléctricos*. Detectó nuevos públicos.

CONSEJO: Cambia la forma de hacer las cosas, transforma el mercado.

La especialización es una buena opción para diferenciarse, debes ser el mejor en lo que hagas y para ello debes especializarte y poner pasión. El principal problema de la especialización es la dificultad inicial para captar clientes, y la necesidad de crear un producto recurrente que te permita ingresos periódicos.

Rodéate de los mejores: Haz un buen equipo, motívalo, establece una buena política retributiva, establece objetivos claros, mide los objetivos, evalúa periódicamente y establece un sano sistema de comunicación.

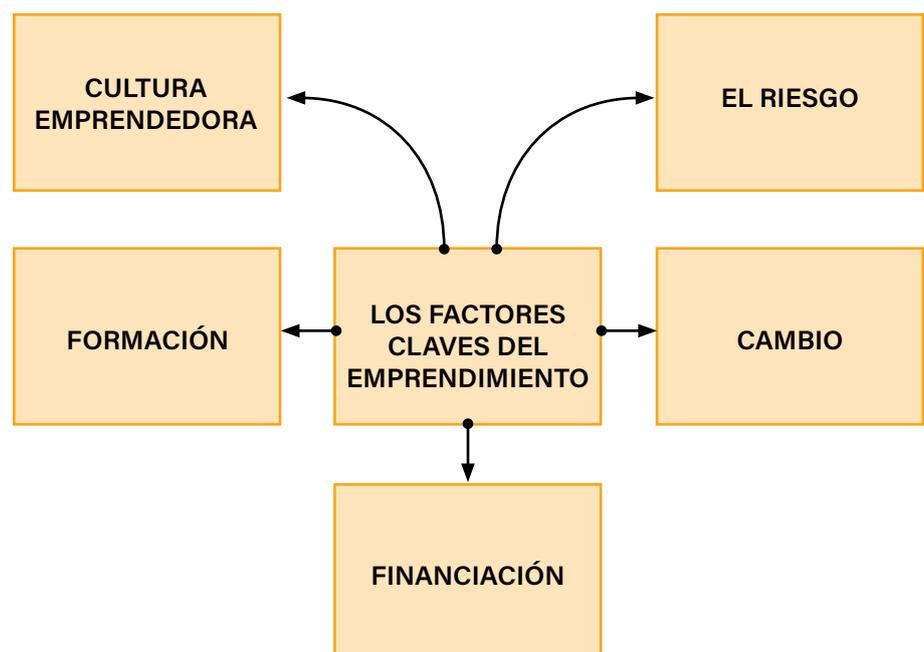
3 EMPRENDIMIENTO

La persona emprendedora reconoce las oportunidades y actúa para aprovecharlas, es aquella que tiene habilidades para aprovecharse de las imperfecciones del mercado (Kirzner, 1973).

Características de las personas emprendedoras:

- ✓ **Necesidad de logro:** alcanzar metas significativas y desafiantes.
- ✓ **Independencia:** ser sus propios jefes.
- ✓ **Propensión al riesgo:** los emprendedores toman decisiones bajo incertidumbre, pero con altas probabilidades de ganar.
- ✓ **Autoconfianza:** creencia en las propias habilidades.

3.1. LOS FACTORES CLAVES DEL EMPRENDIMIENTO



3.1.1. CULTURA EMPRENDEDORA

- ✓ La motivación para emprender es mayor si la actividad emprendedora es aceptada socialmente y la función emprendedora es valorada y admirada.
- ✓ Actitudes como el miedo al fracaso y la aversión al riesgo inhiben a potenciales emprendedores a lanzarse a un proyecto.
- ✓ Ecosistemas afines al emprendedurismo (por ejemplo: las universidades) ayudan a crear una cultura de motivación.

3.1.2. FORMACIÓN

Cada vez más universidades y escuelas de negocios ofrecen cursos sobre emprendedurismo, y esto resulta clave. Es más probable que una persona que tenga los conocimientos necesarios para emprender, cree una *start-up*.

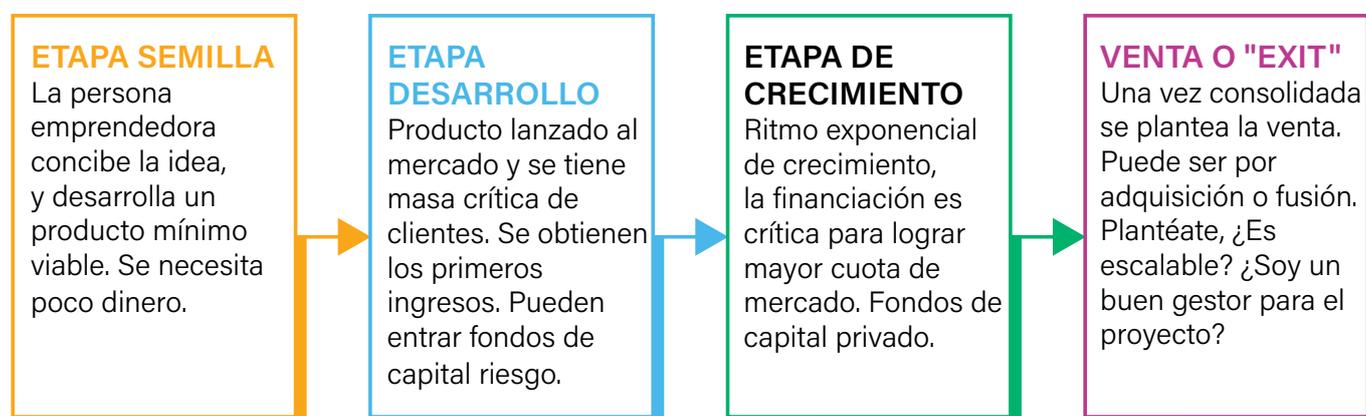
“Si crees que la formación es cara,
prueba con la ignorancia”

Derek Bok

3.1.3. FINANCIACIÓN

Para llevar a cabo un nuevo proyecto empresarial es necesario tener capital. Algunas fuentes de financiación pueden ser los préstamos bancarios, los “*Business angels*” o “Ángeles inversores” o los fondos de capital-riesgo o *venture capital*.

Para las *start-ups* existe un proceso común desde el punto de vista de la financiación:



3.2. EL RIESGO

REFLEXIÓN

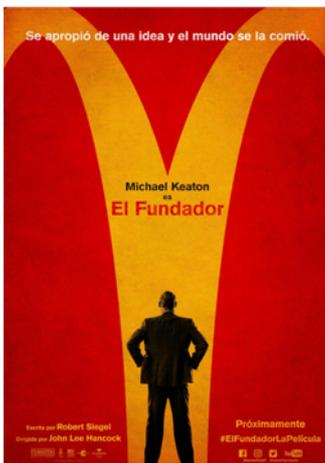


¿Eres capaz de asumir riesgos? ¿Qué tipo de riesgos?

El riesgo innecesario es una forma de insensatez que pone en peligro la estabilidad de la organización. No obstante, si el riesgo está justificado, no dudes en asumirlo, pero sé realista con tus posibilidades de éxito. En ocasiones, no hacer nada, o elegir la opción segura, encierra en realidad más riesgos que la acción osada.

La decisión crucial de liderazgo es, o bien permanecer en una situación de deterioro, o correr un riesgo mayor para alcanzar una posición de seguridad real.

Crear un negocio es muy distinto a hacerlo crecer, llega un momento en que hay cambios profundos que debes gestionar, liderar, y esto también es un riesgo.



UN CASO



La película "El Fundador", cuenta cómo Ray Kroc, un vendedor de Illinois, conoció en 1950 a los hermanos Richard y Maurice McDonald, que llevaban una hamburguesería al sur de California. Impresionado por la velocidad del sistema de cocina, Kroc visualizó el potencial de la franquicia y se fue posicionando para arrebatarárselo a los hermanos, llegando a crear el imperio actual de McDonald's.

Fuente: Mubis.es

3.3. CAMBIO

Cambiar implica dejar una cosa o situación para tomar otra. Los procesos de cambio, suelen ser necesarios, pero:

- Pueden ser complejos, pues implican salirse de la zona de confort.
- Suelen generar inconformidades.
- Impactan en el clima de la organización.

Por ello, se necesita tener en cuenta una serie de fases sobre las que se reflexionará a continuación.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL CAMBIO

1

Diagnóstico



2

Preparación



3

Ejecución



4

Mantenimiento



3.3.1. DIAGNÓSTICO

- ✓ Para empezar, debemos entender si la empresa está preparada para realizar el cambio. Este paso incluye entender, tanto el momento que atraviesa la organización, como el de su equipo, y el de sus colaboradores.
- ✓ Se debe hacer balance de la energía y esfuerzos, por un lado, que implica la gestión del día a día, y, por otro lado, a invertir en el cambio.
- ✓ Se deben revisar los recursos con los que cuenta la organización para apoyar el cambio.
- ✓ Resulta necesario comunicar el cambio, con claridad y justificación. Se debe realizar seguimiento y retroalimentación de la comunicación.
- ✓ También se debe considerar la velocidad de la implementación del cambio. Para ello, se debe atender la velocidad con la que se mueve el aprendizaje del equipo para poder generar un plan de acción que busque un balance en ambos y optimice el proceso.
- ✓ Por último, se debe experimentar un proceso de entrenamiento para adecuar la organización y sus colaboradores al cambio. Éste debe incluir el fortalecimiento y desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias pertinentes. Al realizar este entrenamiento, se pueden reconocer los talentos que están listos para ser agentes de cambio, es decir, quienes pueden guiar a otros colaboradores mientras avanza el desarrollo del cambio.

3.3.2. PREPARACIÓN

- ✓ Generar un plan para sensibilizar e involucrar a los colaboradores.
- ✓ Al crear los planes de acción se deben tener en cuenta los procesos de aprendizaje, retención, motivación y manejo de inteligencia emocional en las personas colaboradoras. Para facilitar este proceso, se le debe dar sentido profesional y personal del cambio a los trabajadores o colaboradores.
- ✓ Es importante saber que la visión debe ser clara en el “cómo”, “cuándo”, “para qué” e “involucrando a quién”, dándole una gran relevancia al colaborador como ficha clave para la ejecución del cambio.
- ✓ Con el fin de llevar a cabo un proceso de sensibilización y aceptación más eficiente, se recomienda generar un plan de comunicación. Este plan será útil para reducir las resistencias, ya que es muy posible que se den.
- ✓ Los agentes de cambio deben ser personas que inspiren respeto, reconocimiento en el resto del equipo, pues estas características aumentarán la probabilidad de aceptación del cambio.

3.3.3. EJECUCIÓN

- ✓ Implementar y hacer seguimiento de un plan de acción concreto.
Para una buena ejecución, es recomendable partir de un cronograma, este debe ser realista y claro.
- ✓ Resulta importante que el equipo sea consciente de la conexión entre el esfuerzo que implica el cambio y el impacto posterior que tendrá, especialmente el positivo, para mantener la motivación. En este sentido se debe tener el canal de comunicación abierto.
- ✓ Otro punto importante, es realizar un seguimiento constante, para asegurarse que todo está avanzando en la dirección pronosticada o, si es necesario, corregir la dirección, implementando los cambios pertinentes en la ejecución.

3.3.4. MANTENIMIENTO

- ✓ Mantener el cambio como respuesta acertada.
- ✓ En este punto se deben considerar los resultados de la materialización efectiva del cambio. A partir de éstos se pueden generar las acciones necesarias para asentarlos. Asimismo, se debe mantener la política comunicativa, resaltando las ventajas que ha conllevado.

4 NETWORKING, GESTIÓN DE CONTACTOS

4.1. ¿QUÉ ES EL NETWORKING?

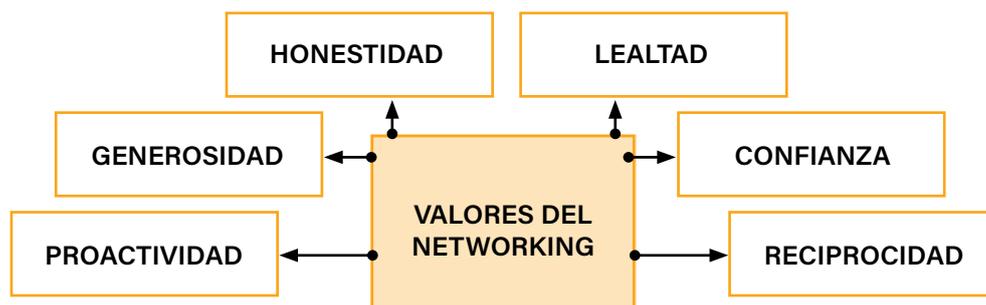
Además de una buena idea, el desarrollo del plan de negocio y la búsqueda de financiación, debemos contar con contactos.

- ✓ Los contactos que la persona emprendedora realice antes y durante la puesta en marcha del negocio serán tan importantes como la parte técnica.
- ✓ Para generar y mantener contactos será necesario el desarrollo de habilidades comunicativas que constituirán el cimiento sobre el que las personas tejerán su red, aunque la planificación de todas las incursiones y la preparación del escenario promoverá que estos contactos se arraiguen como relaciones personales de confianza.
- ✓ Esto es lo que nos aporta el *networking*, una herramienta para mejorar la búsqueda y creación de una red de contactos con rendimientos recíprocos personales y profesionales.

En definitiva, el *networking* es una herramienta empresarial que consiste en:

- 1. Búsqueda y desarrollo de contactos.**
- 2. Red de relaciones.**
- 3. Maximizar oportunidades.**

En todo caso el *networking* se debe basar en valores tales como:



HOJA DE RUTA



Además de los valores de proactividad, generosidad, honestidad, lealtad, confianza y reciprocidad, va a requerir de un plan y una programación, lo que se denomina un **Networking Plan**, una **hoja de ruta**.

4.2. CÓMO HACER UN PLAN ESTRATÉGICO DE *NETWORKING*

OBJETIVO



Un plan estratégico o **plan de networking** es un conjunto de decisiones cohesionadas para alcanzar unos objetivos a corto y medio plazo, conteniendo tres elementos imprescindibles:

1. **¿Dónde queremos ir?**
2. **¿Dónde estamos?**
3. **¿Cómo vamos a llegar hasta allí?**

4.2.1. ¿DÓNDE QUEREMOS IR?

Las principales líneas de actuación deberán ser coherentes con los objetivos, y estar basadas en un marco de una temporalidad concreta. Estos objetivos pueden ser, entre otros:

- ✓ Crear una red de contactos para nuestro proyecto.
- ✓ Aumentar el número de contactos personales y profesionales.
- ✓ Optimizar nuestras relaciones con nuestras redes de contacto.
- ✓ Posicionarnos como expertos/as en el sector.
- ✓ Visibilizar la actividad de mi empresa.
- ✓ Buscar empresas asociadas para una posible expansión.

Éstos pueden verse desvirtuados por alguna circunstancia, por ello es imprescindible evaluar y medir el rendimiento de nuestra planificación, permitiéndonos modificar y corregir aquellas actuaciones que no sumen beneficios a nuestros propósitos.

4.2.2. ¿DÓNDE ESTAMOS?

Se trata de realizar un ejercicio de investigación y recopilación de información basada en la realidad actual de tu red de contactos, por ejemplo:

- ¿Qué número de contactos tienes?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿En qué tipo de evento los has conocido?
- ¿Cuál es la vía de relación con ellos?
- ¿Cómo es la red social de la competencia?

4.2.3. ¿CÓMO VAMOS A LLEGAR HASTA ALLÍ?

Es el momento de definir cómo vamos a ampliar, consolidar, optimizar o mejorar nuestra red y pasar a la acción. Para ello definiremos todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en nuestro plan de *networking*.

4.3. AMPLIAR, CONSOLIDAR, OPTIMIZAR O MEJORAR NUESTRA RED DE CONTACTOS

Principalmente existen dos maneras de hacer *networking*, el *offline* u *online*.

4.3.1. NETWORKING OFFLINE:

Muchas entidades públicas o privadas organizan actos de *networking*. Estos eventos pretenden facilitar la creación de relaciones. No obstante, antes de asistir a un evento hay que medir:

- El coste de acudir a ese evento.
- Los beneficios que vamos a obtener con nuestra participación.
- La necesidad que tenemos de ampliar contactos en esa línea.

Los pasos a seguir para hacer *networking offline* son los siguientes:

- a. Investiga los eventos convocados afines a tus intereses.
- b. Recopila el máximo de información sobre el evento.
- c. Analiza y selecciona minuciosamente los eventos a los que vas a asistir.
- d. Programa tu asistencia con un calendario de trabajo para que no interfiera en las actividades laborales en las que necesitas estar presente.
- e. Resérvate un espacio en tu agenda dos días para preparar el evento.
- f. Guarda un espacio en la agenda el día siguiente del evento para organizar los contactos del evento, y programar actividades o contactos para que no se enfríe la relación iniciada.
- g. Una vez que inicies la relación, analiza los resultados obtenidos de tus nuevos contactos e invierte recursos en aquellos que aporten valor a tus relaciones personales y/o profesionales.

En este punto resulta importante hacer mención a **los conectores**, que son personas influyentes o muy bien relacionadas que nos pueden facilitar el contacto con alguien que nos interesa. Por lo tanto, es crucial incorporarlos a nuestra red y crear lazos fuertes de unión con éstos.

4.3.2. NETWORKING ONLINE:

Se sirve de las redes sociales para iniciar o crear relaciones personales o profesionales.

Pasos para generar una red de contactos a través de redes sociales:

- a. Crear una presencia online.
- b. Seleccionar las redes en las que deseamos estar.
- c. Identificar sectores afines a tu proyecto.
- d. Identifica perfiles estratégicos para conseguir contactos.
- e. Solicita recomendaciones a tus contactos de calidad para aumentar tu credibilidad.
- f. Participa y hazte visible, no olvides que la mejor manera de participar es ayudando a los demás.
- g. Dedica tiempo a realizar comentarios en foros y a realizar publicaciones, de esta manera generarás una identidad en la comunidad en la que apoyarte para futuras actividades personales y profesionales.
- h. Genera contenido de valor que aporte soluciones, información o experiencias a tus contactos.

5 MARCA PERSONAL

OBJETIVO



Crea tu marca personal basada en los siguientes pilares

- ✓ El conocimiento.
- ✓ La influencia y la relevancia.
- ✓ La experiencia contrastada.
- ✓ La imagen personal.

Es lo que siempre se ha conocido como reputación, fama o reconocimiento. Deja tu huella, deja una buena huella.

- ✓ La marca personal es la percepción que tienen los demás de nosotros, y ésta se corresponderá, con más o menos exactitud, con la realidad. Mucho cuidado con crear “una burbuja”, ya que terminan explotando, debemos basarnos en la honestidad.
- ✓ La marca personal no es inmutable, la podemos cambiar a lo largo del tiempo, no sin el riesgo de dañarla y perder credibilidad, o de menguarla, por lo que hay que actuar con cautela.
- ✓ El objetivo de actuar sobre nuestra marca personal es no dejar al azar nuestra reputación. Se deben tomar las riendas y gestionar la marca de acuerdo a una misión, unos objetivos, y una estrategia para garantizar una proyección y percepción coherentes, consolidadas y de alto valor.
- ✓ Si aciertas con tu elemento diferenciador y lo enfocas a tu público objetivo, tendrás muchas posibilidades de éxito. Si tratas de servir para todo y gustar a la mayoría, probablemente nadie se fijará en ti, y tu marca pasará inadvertida. Si te equivocas o mientes al definirte o no sabes dar con tu público, la burbuja estallará y tu credibilidad menguará.

RECUERDA



Siempre estamos vendiéndonos, cualquier persona con la que hablas es un potencial cliente.

6 CONSIDERACIONES FINALES

La iniciativa, el emprendimiento y el *networking* como claves del éxito:

El presente capítulo ha abordado tres pilares fundamentales para el desarrollo profesional y empresarial: la iniciativa, el emprendimiento y el *networking*. A lo largo del mismo se ha señalado la capacidad de iniciativa, la identificación de oportunidades y la asunción de riesgos como elementos esenciales para el éxito en cualquier ámbito.

Asimismo, se ha profundizado en las características de la persona emprendedora, destacando la motivación por el logro, la independencia, la propensión al riesgo y la autoconfianza como cualidades clave. En este sentido, se ha resaltado la importancia de la formación, la cultura emprendedora y la financiación como factores determinantes para el impulso del emprendimiento.

Por último, se ha analizado el concepto de *networking*, definiéndolo como una herramienta fundamental para la creación y el mantenimiento de relaciones profesionales. Se ha subrayado la importancia de establecer objetivos claros, planificar las acciones y utilizar tanto canales *online* como *offline* para ampliar, consolidar y optimizar la red de contactos.

La gestión del riesgo y el cambio como elementos transversales:

A lo largo del capítulo, se ha hecho hincapié en la importancia de la gestión del riesgo como un elemento transversal en la iniciativa, el emprendimiento y el *networking*. Se ha reflexionado sobre la necesidad de asumir riesgos justificados para alcanzar objetivos ambiciosos, siempre teniendo en cuenta la propia capacidad, la del equipo y las posibilidades reales de éxito.



Del mismo modo, se ha abordado el tema del cambio como un proceso inevitable y necesario para el crecimiento personal y profesional. Se han ofrecido pautas para afrontar los procesos de cambio de manera efectiva, incluyendo el diagnóstico de la situación, la preparación, la ejecución y el mantenimiento del cambio.

La marca personal como factor diferenciador:

El capítulo concluye con la importancia de la marca personal como factor diferenciador en el mundo actual. Se ha destacado la necesidad de crear una marca personal sólida basada en el conocimiento, la experiencia, la imagen personal y la influencia.

En este sentido, se ha hecho hincapié en la importancia de la autenticidad, la coherencia y la gestión proactiva de la marca personal para proyectar una imagen profesional de alto valor.

En definitiva, se ha pretendido ofrecer una visión panorámica de herramientas y acciones fundamentales para el éxito en el mundo actual.

7 BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Mon, Ignacio (2008). *De ti depende*. Lid Editorial.

ENISA (2018). *Empresa Nacional de Innovación S.A.* www.enisa.es

Fromm, Enrich (1995). *El miedo a la libertad*. Editorial Paidós.

Isaacson, Walter (2014). *Steve Jobs. Lecciones de liderazgo*. Editorial Debate.

Maslow, Abraham H. (1991). *Motivación y personalidad*. Editorial Díaz de Santos.

Sun Tzu (2003). *El arte de la guerra, los beneficios de vencer sin combatir*. Editorial Paidós.



2

BLOQUE

11

SITUACIONES DE ACOSO,
MOBBING Y *BURNOUT*
EN LA EMPRESA,
ESTRATEGIAS
PARA EVITARLOS

Manuel Ortín Botella

11

SITUACIONES DE ACOSO, *MOBBING Y BURNOUT* EN LA EMPRESA, ESTRATEGIAS PARA EVITARLOS

Manuel Ortín Botella

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Tipos de acoso en el trabajo
3. Elemento determinantes
4. Formas de producirse
5. Protocolos de acoso en las empresas
6. *Burnout*
7. Medidas y acciones a implementar
8. Consideraciones finales
9. Bibliografía



11

SITUACIONES DE ACOSO, *MOBBING Y BURNOUT* EN LA EMPRESA, ESTRATEGIAS PARA EVITARLOS

Manuel Ortín Botella

1 INTRODUCCIÓN

Los fenómenos que vamos a abordar en el presente capítulo, lamentablemente afectan a un número considerable de personas trabajadoras. No solo repercuten negativamente en la salud física y mental de éstas, sino que también impactan de forma significativa en la productividad y el clima organizacional de las empresas.

El presente capítulo, se adentra en un análisis profundo de estas problemáticas, abordando las diferentes formas en que se manifiestan, los factores que las desencadenan y las consecuencias que acarrearán. Además, explora estrategias y medidas concretas, que tanto las empresas como las personas trabajadoras, pueden implementar para prevenir y combatir estas situaciones, creando un entorno laboral más saludable, seguro y productivo para todos.

2 TIPOS DE ACOSO EN EL TRABAJO

El acoso en general es una conducta pluriofensiva, que supone la violación de diferentes normas jurídicas.

-
- Derecho a la integridad moral y la consideración debida a la dignidad en el trabajo (Art. 15 CE y Art. 4.2.e, del Estatuto de los Trabajadores) y, por otro, supone la violación del derecho a la integridad física y la garantía de protección de la seguridad y salud en el trabajo (Art. 15 CE y Art. 4.2.d) ET y 14.2.d (Ley de Prevención de Riesgos Laborales).
 - Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.
 - Ley 15/2022 de 12/07/22 Integral para la Igualdad de trato y la no discriminación.
 - Ley 10/2022 de 06/09/22 Garantía Integral de Libertad Sexual. Código Penal (Art. 173).
 - Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. art. 28.d.

-
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

“1. El que infligiera a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años. Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima”.

Código Penal (Art. 173)

Según la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. art. 28., 1 d y 2:

“1. d) Acoso: toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo.”

2. Cualquier orden de discriminar a las personas por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, se considerará, en todo caso, discriminación.

El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, se considera en todos los casos como un acto discriminatorio.

▪ La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, lo define en su art. 7, apartados 1 y 2, y concreta:

1. Constituye **acoso sexual** cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca **el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.**

2. Constituye **acoso por razón de sexo** cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto **de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.**

Además, estos tipos acoso sexual, o por razón de sexo en el ámbito laboral, se materializan y concretan de formas muy diversas:

Chantaje sexual

- También conocido como acoso de intercambio o acoso quid pro quo.
- Es el que se produce por una persona de superior jerarquía o persona que, sin serlo, puede influir en las decisiones de un personal jerárquico, e implica que la aceptación o negativa de la víctima a realizar un acto de contenido sexual, puede tener efectos sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la persona acosada: el mantenimiento del empleo, la formación o promoción profesional, el salario, condiciones laborales, etc.

Acoso sexual ambiental

- Tiene como característica principal que los sujetos activos mantienen una conducta de naturaleza sexual, de cualquier tipo, que tiene como consecuencia, buscada o no, generar un contexto intimidatorio, hostil, humillante u ofensivo.

CONDUCTAS

1

Acoso sexual

- Contacto físico deliberado, no solicitado e innecesario, tal como tocamientos, roces, palmadas o pellizcos.
- Comentarios y observaciones insinuantes y comprometedoras, acerca de la apariencia u aspecto.
- Miradas o gestos de carácter sexual que incomoden.
- Chistes de carácter sexual, dirigidos directamente a una persona (por ejemplo, poner a una persona como protagonista).
- Invitaciones reiteradas a iniciar una relación sexual a pesar del rechazo manifiesto.
- Miradas o gestos lascivos que incomoden, especial atención o amabilidad hacia una persona que detecta detrás de dicho trato especial, un interés sexual que no se desea corresponder.

2

Chantaje sexual o QuidProQuo

- Ofrecimiento o insinuación de recibir algún tipo de recompensa por someterse a ciertos requerimientos sexuales.
- Ofrecimiento o insinuación de recibir algún tipo de represalia si no se accede a cooperar a ciertos requerimientos sexuales.

3

Ambiente sexista

- Chistes y bromas que resulten ofensivas.
- Mostrar material que resulte humillante u ofensivo, por su carácter sexista.

5

Acoso por razón de sexo

- Asignar tareas sin sentido o imposibles de lograr (plazos irracionales) a una persona, en función de su sexo.
- Asignar a una persona a un lugar de trabajo, de responsabilidad inferior a su capacidad o categoría profesional, únicamente por su sexo.
- Ignorar aportaciones, comentarios o acciones (excluir, no tomar en serio) en función del sexo.
- Ridiculizar, menospreciar las capacidades, habilidades y potencial intelectual de las personas, por razón de sexo.
- Denegar permisos a los que tiene derecho una persona de forma arbitraria y por razón de sexo.
- Despreciar el trabajo realizado por personas de un sexo determinado. Utilizar formas denigrantes de dirigirse a personas de un determinado sexo.
- Utilizar gestos que produzcan un ambiente intimidatorio.
- Sabotear el trabajo o impedir (deliberadamente) el acceso a los medios adecuados para realizarlo (información, documentos, equipamiento)
- Ejecutar conductas discriminatorias por el hecho de ser mujer o ser un hombre.
- Arrinconar, buscar deliberadamente quedarse a solas con la persona, de forma innecesaria, para intimidar.

5

Acoso por orientación sexual

- Acciones discriminatorias, por razón de la orientación sexual de una persona.
- Dirigirse de maneras ofensivas a la persona.
- Ridiculizar a la persona, con relación a su orientación sexual.
- Utilizar humor homófobo, lesbófono o bífobo.
- Menospreciar el trabajo que se ha hecho, con razón de la orientación sexual de una persona.
- Ignorar aportaciones, comentarios o acciones, por orientación sexual.

6

Acoso por expresión o identidad de género

- Negarse a nombrar a una persona transgénero, como requiere, o utilizar deliberadamente artículos o pronombres no correspondientes al género con el que se identifique.
- Menospreciar las capacidades, las habilidades y potencial intelectual de la persona con relación a su identidad de género.
- Ignorar o excluir aportaciones, comentarios o acciones, por razón de su expresión o identidad de género.

Abuso de poder, trato vejatorio, trato discriminatorio:

a. Abuso del poder de dirección constitutivo de acoso

Aquellas decisiones que se alejan de la lógica organizativa o productiva de la empresa, produciendo un perjuicio objetivo a la consideración debida a la dignidad o integridad física de las personas.

NO SERÍA ACOSO

Conductas despóticas, desordenadas o arbitrarias, de los mandos de la empresa.

SERÍA ACOSO

Conductas despóticas, desordenadas o arbitrarias, de los mandos, dirigidas hacia uno o varios trabajadores, cuando se desvía de los objetivos y fines propios de la organización y dirección del servicio.

b. Trato vejatorio

Son conductas que vulneran el derecho a la consideración debida y que suponen una persecución de un individuo o grupo, este tipo de acoso requiere una acción continuada y persistente en el tiempo.

NO SERÍA ACOSO

Conflictos verbales, gestos o escritos entre representantes de la empresa y trabajadores en un marco de huelgas, asambleas o acciones de protesta o enfrentamiento. La ruptura de lazos de amistad o pérdida de confianza.

SERÍA ACOSO

Insultar, menospreciar o reprender repetidamente a una persona en público, delante de compañeros o clientes, de manera particularmente ofensiva, o difundir falsos rumores sobre su trabajo o vida privada.

c. Discriminatorio

Cuando las conductas de abuso de autoridad y trato vejatorio tengan un móvil discriminatorio por cualquiera de las causas previstas en: el Art. 28, apartado a), Ley 62/2003, "Principio de igualdad de trato: la ausencia de toda discriminación directa o indirecta por razón del origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona"; Art. 7, 1, Ley 51/2003; y Art. 7, 2 LO 03/2007 "Acoso sexual y acoso por razón de sexo".

OTRAS CONDUCTAS CONSIDERADAS COMO ACOSO LABORAL

- Dejar al trabajador de forma continuada sin ocupación efectiva, o incomunicado, sin causa alguna que lo justifique.
- Dictar órdenes de imposible cumplimiento con los medios que al trabajador se le asignan.
- Ocupación en tareas inútiles o que no tienen valor productivo.
- Acciones de represalia frente a trabajadores que han planteado quejas, denuncias o demandas, frente a la organización o frente a los que han colaborado con los reclamantes.
- Insultar o menospreciar repetidamente a un trabajador.
- Reprenderlo reiteradamente delante de otras personas.
- Difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada.

ALGUNAS CONDUCTAS QUE NO SON ACOSO LABORAL (ENTRE OTRAS), SIN PERJUICIO DE QUE PUEDAN SER CONSTITUTIVAS DE OTRAS INFRACCIONES:

- Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo, sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.
- Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.
- Conductas despóticas, dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores.
- Conflictos durante las huelgas, protestas, etc.
- Ofensas puntuales y sucesivas, dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.
- Amonestaciones sin descalificar, por no realizar bien el trabajo.
- Conflictos personales y sindicales.

“Situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.”

Leymann, H (1990).

Por tanto, extraemos que en el *Mobbing*:

- **Situación sistemática y recurrente:** como media, una vez por semana.
- **Durante tiempo prolongado:** como media, unos seis meses.



3 ELEMENTOS DETERMINANTES

Elementos comunes a la definición de los tipos de acoso: **ES ASIMÉTRICO y REPETIDO EN EL TIEMPO.**

- El acoso **puede ser por una conducta intencionada** de un sujeto que persiga atacar la dignidad de una persona, como **una conducta negligente** que produzca el mismo resultado, “propósito u objetivo”, o bien ha de causar “efecto consecuencia”.
- La conducta debe de **atentar** contra el derecho a la **dignidad** de la persona o del trabajador.
- La conducta crea un **entorno intimidatorio, humillante, degradante u ofensivo** para la persona afectada. El **acoso no puede ser un acto aislado, puntual o que afecta solo a un aspecto** parcial de la relación laboral
- Es una acción bilateral, dirigida generalmente por una persona, o en raras ocasiones por varias personas contra una u otras. En caso contrario, estaríamos hablando de pautas de comportamiento, relacionadas con la educación, o culturales.
- Reiteración y frecuencia de las ofensas. Hablamos de acciones recurrentes, negativas y ofensivas, dirigidas a la persona afectada. Esto no afectaría cuando se trata de acoso sexual.
- Debe ser susceptible de causar daños a la salud.

4 FORMAS DE PRODUCIRSE

- ✓ **Ascendente:** un subordinado a un superior.
- ✓ **Horizontal:** se da entre iguales.
- ✓ **Descendente:** de superiores a subordinados, suele ser el más común.



5 PROTOCOLOS DE ACOSO EN LAS EMPRESAS

El diseño e implementación del protocolo de acoso laboral es obligatorio. Se trata de una herramienta con la que se debe contar, independientemente del tamaño de la plantilla, de hecho, no disponer de uno puede acarrear multas y sanciones.

Este documento es una herramienta que recoge medidas preventivas y de denuncia para evitar y erradicar situaciones de acoso o mobbing en la empresa, sean del tipo que sean (acoso moral; acoso sexual; acoso por razón de sexo; trato degradante, hostil o humillante; violencia física...). Ampara a toda la plantilla, independientemente del tipo de contrato (también personal en formación, prácticas y voluntariado), de la naturaleza del empleo, de la categoría laboral, del centro de trabajo, o del lugar de prestación de servicios.

Además de contar con el protocolo de acoso, resulta necesario que la empresa lleve a cabo, efectivamente, los siguientes procesos o fases: **difusión e información, implementación y seguimiento**. En definitiva, se debe trabajar para asegurar su efectivo funcionamiento.

El empresario no debe perder de vista que también deben evitarse (y serán susceptibles de denuncia) todas aquellas actuaciones que sucedan en los márgenes de la relación laboral: viajes de trabajo, eventos, cenas de empresa, etc., así como acoso durante el tiempo de descanso, en espacios privados a los que se acceda por motivos laborales, etc. El ciberacoso, cada vez más frecuente, también debe tenerse en cuenta.

Esta obligación aparece recogida de forma indirecta en el Estatuto de los Trabajadores (ET), donde se reconoce a todos los trabajadores su derecho a no ser discriminados directa o indirectamente por razones de estado civil, edad, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, identidad sexual, expresión de género, ejercicio de los derechos de conciliación o corresponsabilidad de la vida familiar y laboral.

También se garantiza el derecho de los empleados a su integridad física y a una adecuada política de prevención de riesgos laborales. Cabe recordar que las situaciones de acoso constituyen un riesgo laboral y que la responsabilidad de la empresa surge tanto por acción como por omisión.

El ET, en su artículo 4, asegura también que debe garantizarse el respeto a la intimidad y la consideración debida a la dignidad del trabajador, incluyendo **“la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo”**.

Por otro lado, la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (artículos 45 y 48) desarrolla con detalle la forma de hacer cumplir esta obligación empresarial, que no es otra que desarrollando un plan contra el acoso, incidiendo especialmente en el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. Este protocolo anti acoso se encuentra integrado en el llamado Plan de Igualdad. Cabe recordar que, incluso si la empresa en cuestión no está obligada por ley a contar con un Plan de Igualdad, siempre y en todo caso, deberá contar con un protocolo de prevención y atención de los casos de acoso.

No existe un cargo específico en la empresa que deba encargarse de la elaboración del protocolo de acoso laboral, si bien es frecuente que esta responsabilidad recaiga en personal procedente del departamento de recursos humanos y/o en quienes se encarguen del área de prevención de riesgos laborales.

La correcta representación de los intereses de los trabajadores también es muy recomendable de cara a la designación de la comisión instructora para cumplir con los requisitos formales del protocolo de acoso laboral. En este sentido la normativa distingue entre empresas de más de 50 personas trabajadoras, o de menos de 50:

Obligadas a contar con un plan de igualdad

En las empresas con más de 50 trabajadores/as, se designará una comisión instructora formada por tres personas y un suplente. Su cargo caducará a los 4 años

NO obligadas a contar con un plan de igualdad

En las empresas con menos de 50 trabajadores/as, bastará con designar a una persona instructora y a su suplente. No existe una duración máxima del cargo en este caso.

NOVEDAD incorporada por la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI: Además las empresas actualmente deben contar con protocolos de prevención, detección y actuación frente al acoso discriminatorio por razón de orientación sexual, identidad de género, expresión de género y características sexuales.

¿Qué repercusiones tiene no contar con un protocolo de acoso?

- Importantes sanciones administrativas, en caso de inspección con resultado desfavorable.
- Pérdida automática de las ayudas, bonificaciones y, en general, de los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, con efectos desde la fecha en que se cometió la infracción. Así como exclusión automática del acceso a tales beneficios, durante 6 meses.
- La responsabilidad de la empresa, en caso de que se cometa algún delito de este tipo en su seno, será más evidente si no existen medidas efectivas contra el acoso, ni canales de denuncia reales. Es posible que se generen, entre otras cosas, indemnizaciones por daños y perjuicios.

6 BURNOUT

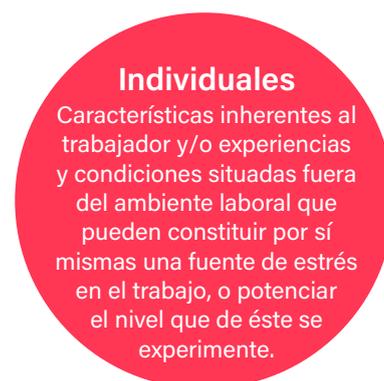
El *burnout* o *síndrome del trabajador quemado*, se refiere a cuando un trabajador manifiesta agotamiento emocional, agotamiento físico e insatisfacción laboral, como consecuencia de la carga o dinámicas de trabajo.

En conexión, cabe exponer que el estrés laboral es: “un estado psicológico negativo con componentes cognitivos y emocionales y con consecuencias para la salud, tanto de trabajadores individuales, como de sus organizaciones, producido por un desequilibrio entre las demandas percibidas y los recursos para hacerles frente.” (Cox et al., 2005, p. 41).

El estrés es un estado de tensión que acontece ante situaciones exigentes para el individuo, quien considera que podría no contar con los recursos o capacidades necesarios para hacer frente a dicha situación, de lo que se derivaría una serie de consecuencias negativas para la persona (Atalaya, 2001).

Cox, Griffiths & Rial-González (2005) afirman que la mayor parte de los modelos actuales consideran al estrés laboral como un desajuste entre las demandas de la organización y los recursos del individuo para afrontar esas demandas.

Factores estresantes Cooper y Payne (1988), se dividen en ambientales, organizacionales e individuales:



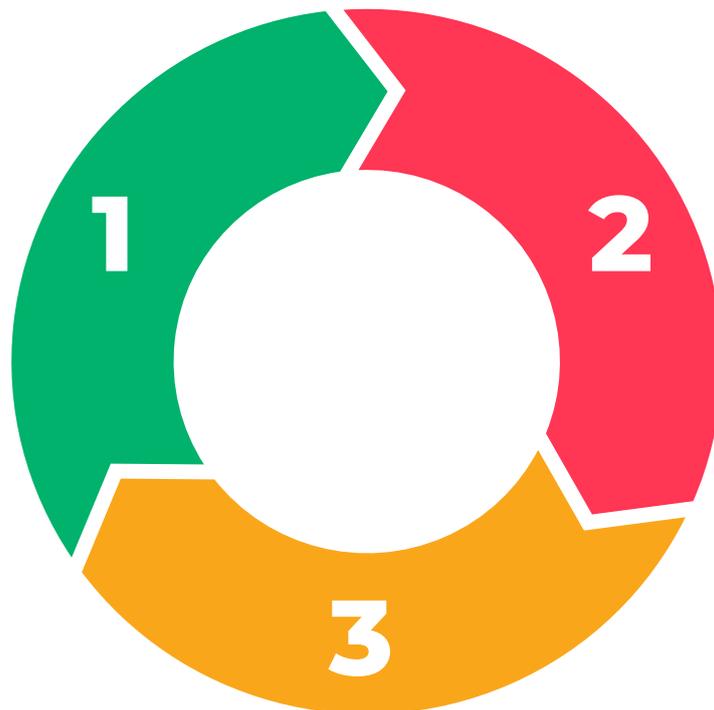
El Burnout es "el resultado de la exposición de larga duración a condiciones de estrés laboral, que desemboca en agotamiento, apatía, alienación del trabajo y en el desarrollo de estrategias defensivas desadaptativas", Hargreaves (1994).

Por su parte, Pines y Aronson (1988), presentaron una definición ligeramente más amplia, en la que incluyeron también los síntomas físicos. Estos autores describen al burnout como un estado de agotamiento físico, emocional y mental, causado por la implicación a largo plazo en situaciones laborales emocionalmente exigentes.

Tres dimensiones centrales:

Agotamiento emocional

Constituye la experimentación de un sentimiento de estar emocionalmente desgastado y exhausto, motivado principalmente por la sobrecarga laboral y los conflictos interpersonales, producidos en el trabajo.



Despersonalización

Se concibe como una respuesta negativa, de cinismo o de excesivo aislamiento hacia otras personas, que a menudo incluye una pérdida del idealismo del trabajador, desarrollado por un elevado nivel de agotamiento emocional.

Falta de realización personal

Entendida como la disminución de los sentimientos de competencia y productividad en el puesto de trabajo.

7 ACCIONES A IMPLEMENTAR:

7.1.

Realización de evaluaciones periódicas de Riesgos Psicosociales:

- Diseñar intervenciones.
- Formación.
- Medidas organizativas: mejorar la comunicación, descripciones de puestos de trabajos, organigramas, establecer perfiles de selección, sistemas de vigilancia, mejora de condiciones laborales.

7.2.

Realizar declaraciones, pronunciándose sobre este tipo de hechos y establecer códigos de conducta y protocolos de acoso, que de una manera inequívoca recojan la voluntad del empresario de no permitir estas conductas, regulando el procedimiento y dando garantías para las personas denunciantes.

- Código Ético.
- Protocolo de Acoso Sexual.
- Protocolo de Acoso Moral o Mobbing.

8 CONSIDERACIONES FINALES

Abordar los diferentes tipos de acoso, el *mobbing* en particular y el *burnout* en el trabajo, es de vital importancia para crear entornos laborales más saludables, seguros y productivos. Al prevenir y combatir estas problemáticas, se contribuye al bienestar físico y mental de los trabajadores, se reduce el absentismo laboral y se fomenta una cultura organizacional positiva, que potencia el desarrollo profesional y personal de los individuos.

9 BIBLIOGRAFÍA

Atalaya Pisco, María Clotilde (2001). "El estrés laboral y su influencia en el trabajo". En *Revista de Investigación en Psicología*, 4(1), pp. 113-121.

Cooper, Cary L. y Payne, Roy (1988). "Individual Differences in the Study of Occupational Stress". En Cooper, Cary L. y Payne, Roy (eds.). *Causes, Coping, and Consequences of Stress at Work* (pp. 7-28). Wiley.

Cox, Thomas, Griffiths, Amanda (2005). *Work-Related Stress. A Theoretical Perspective*. En Leka, Stavroula & Houdmont, Jonathan (Eds.). *Occupational Health Psychology* (pp. 31-56). Editorial Blackwell Publishing Ltd.

Hargreaves, Andy (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers work and culture in the postmodern age*. Editorial Teachers College Press.

Malakh-Pines, Ayala y Aronson, Elliot (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Editorial Free Press.

2

BLOQUE

12

GESTIÓN DE EQUIPOS

Alberto del Molino

Liderazgo para la optimización de la gestión de equipos y evolución hacia equipos de alto rendimiento

12

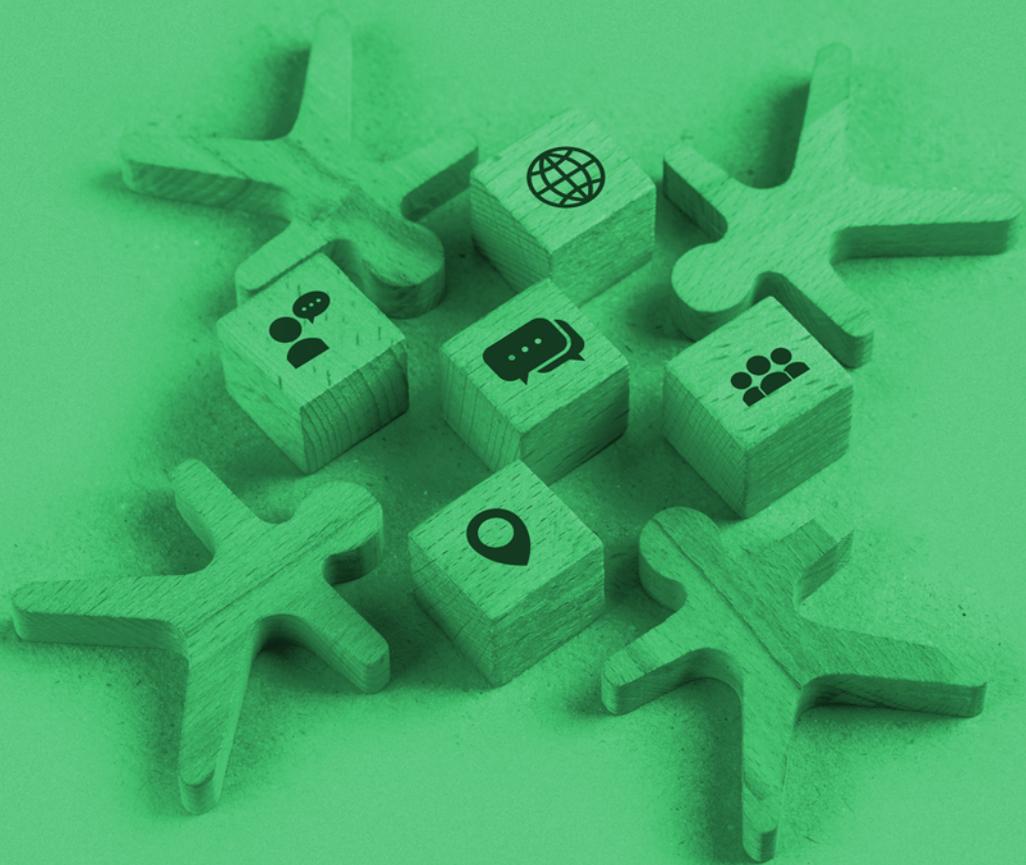
GESTIÓN DE EQUIPOS

Liderazgo para
la optimización
de la gestión
de equipos y
evolución hacia
equipos de alto
rendimiento

Alberto del Molino

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. El cerebro dual del líder
3. Tres estados de las organizaciones
4. Un nuevo líder
5. ¿Te adaptas o te transformas/disrumpes?
6. ¿Cómo es el cambio que tiene que hacer el nuevo líder?
7. La agilidad
8. ¿Cómo casa la consistencia de un líder con el modelo de agilidad?
9. ¿Cómo nos comunicamos con nuestros equipos?
10. ¿Soy capaz de confiar?
11. ¿Qué comportamientos inspiran confianza? Las 7C
12. ¿Confías tú en ti mismo? La confianza empieza por la autoconfianza
13. El error
14. La asertividad
15. Entrenar
16. La responsabilidad
17. Los equipos
18. La teoría de las mejoras marginales
19. Consideraciones finales
20. Bibliografía



12

GESTIÓN DE EQUIPOS

Liderazgo para
la optimización
de la gestión
de equipos y
evolución hacia
equipos de alto
rendimiento

Alberto del Molino

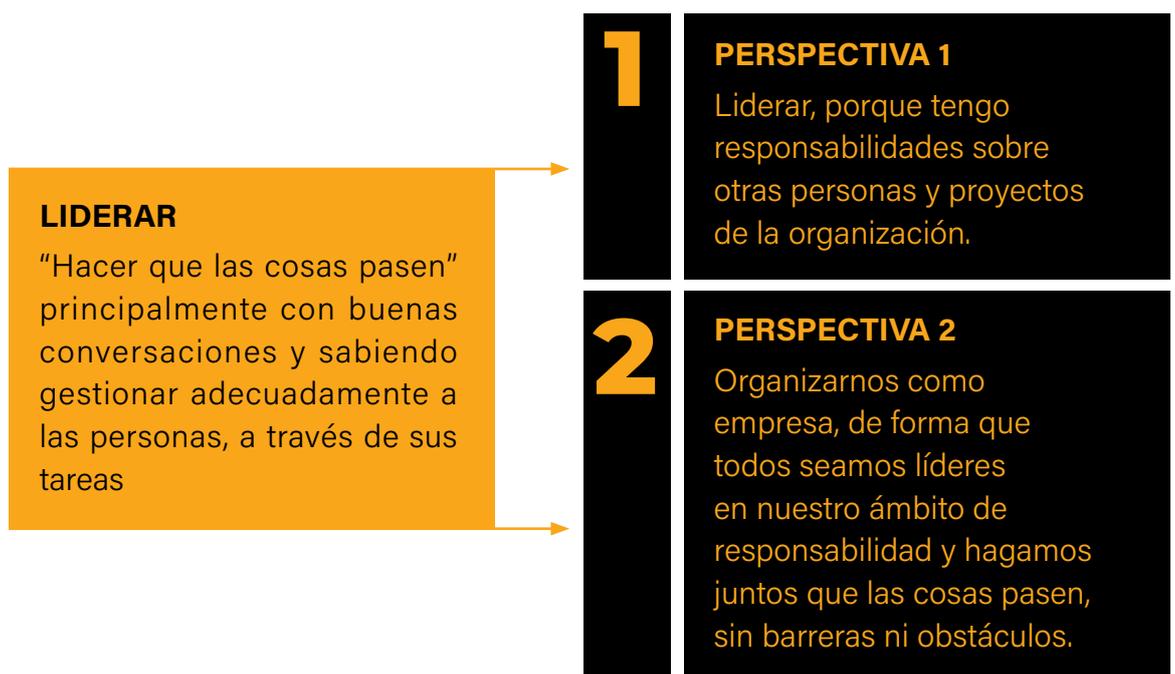
1

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial está en constante transformación. Las organizaciones que deseen sobrevivir y prosperar, deben adaptarse a esta nueva realidad. En este contexto, el liderazgo juega un papel fundamental. ¿Cómo puede un líder evolucionar para guiar a sus equipos hacia la excelencia? ¿Qué habilidades y actitudes son necesarias para construir equipos de alto rendimiento? Este artículo te proporcionará las respuestas que buscas.

2 EL “CEREBRO” DUAL DEL LÍDER

Para empezar, resulta necesario hacer algunas reflexiones sobre la transformación del paradigma de liderazgo y la evolución de los entornos en los que se materializa su ejercicio.



La **ejecución** es la principal tarea del líder:

- Hemos pasado de la modernidad estable, rígida, repetida, predecible... Sólida
- a la postmodernidad incierta, flexible, abierta, voluble... Líquida

3 TRES ESTADOS DE LAS ORGANIZACIONES

Según nos movamos de una mente y cultura analógica a digital y en función de cómo los negocios se están transformando, del *business as usual* a los nuevos procesos y modelos, encontramos 3 estados: **sólido, gaseoso y líquido.**

SÓLIDO

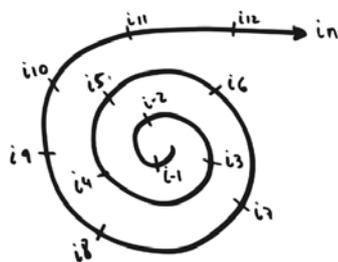
Organizaciones con cultura y mente analógicas, que no han sido capaces de evolucionar ni sus procesos ni el modelo de negocio. El problema de lo sólido es que es fijo o cuesta mucho mover.

GASEOSO

Organizaciones que han avanzado hacia lo digital, pero no han modificado sus procesos y modelos. Hacen las cosas como siempre las hicieron.

LÍQUIDO

Cuando hemos transformado nuestra mente, nuestra cultura, nos hemos transformado digitalmente y, además, hemos avanzado en los nuevos modos de entender el negocio y relacionarnos con todos los stakeholders. Culturalmente, significa estar abierto a hacer las cosas de forma diferente.



¡Ojo! Los entornos líquidos son turbulentos y agitados. Las aguas son muy complejas y rápidas. No va a ser fácil movernos y trabajar en estos entornos. Para atender este nuevo entorno y movernos adecuadamente necesitamos una mente de acelerador.

Lo importante es: ACELERAR los procesos, las operaciones, la toma de decisiones. Por todo ello necesitamos estar en una espiral de innovación continua e infinita.

4 ¡UN NUEVO LÍDER!

Un nuevo líder de equipos autogestionados, transversales y redárquicos que actúa sobre la organización y sobre los mercados para hacer que se consigan los proyectos en tiempo y en forma.

Lo realmente importante de todo lo que estamos viendo, es que lo comprenda todo nuestro equipo. No vale con que lo entienda solamente yo.

Por ello, resulta importante generar una metodología que nos permita transferir el modelo, cascadearlo. Esto empieza por poner consciencia, emprender acciones diferentes, y después calarlo en la organización.

5
**¿TE ADAPTAS O
TRANSFORMAS/
DISRUMPES?**

A veces no hace falta decir las cosas, solo hacerlas, **porque al hacerlas se dicen solas. HACER.**

¿Vas detrás de lo que está sucediendo o eres punta de lanza, vanguardia, protagonista, provocador de los cambios?

“Las especies que sobreviven, son las que tienen la capacidad de adaptarse a los cambios”

Charles Darwin

VS

“Hacer cosas diferentes, te lleva a desarrollar habilidades y conocimientos que te permiten una mejor adaptación al ecosistema”

Jean-Baptiste Lamarck

El LÍDER actual debe **Abrazar el cambio.**

Cambio de *management* a través de cambio de *mindset*.

Resulta necesario repensar los modelos organizativos y de liderazgo. Sin necesidad de cambiar las estructuras que funcionan, ni los organigramas, ni los responsables de las diferentes posiciones. ¡No va de eso! Sino de repensar el modo en que nos organizamos, la organización que existe. Tiene más que ver con un **modelo de evolución.**

6 ¿CÓMO ES EL CAMBIO QUE TIENE QUE HACER EL NUEVO LÍDER?

Un poco de historia del modelo funcional clásico, a los modelos *cross functional* o *growth hacker*. Cómo se ha entendido la organización y el management a través de distintas épocas.

Época post industrial MÁNAGER



- El poder es control
- Organización sistémica
- Foco en la tarea
- Importancia de conocimiento técnico
- *Feedback* inexistente
- Al *manager* se le pide que sea comedido

Época de la información LÍDER



- El poder es el conocimiento
- Líder visionario
- Foco en la persona y su talento
- Nosotros sabemos
- *Feedback* en una sola dirección
- Al líder se le pide que tenga coraje

Época de la imaginación GROWTH HACKER



- El poder lo constituyen las ideas
- Líder creador
- Foco en el futuro
- Todo el ecosistema participa en la resolución de proyectos y en la forma de entendernos con el mercado
- *Feedback* multidireccional y de abajo-arriba
- El líder se sabe vulnerable: cuando algo no lo sabe, pide ayuda. Todos los miembros del equipo se apoyan entre sí y todos aprenden de todos, el talento es compartido. Esta vulnerabilidad nos hace más fuertes.

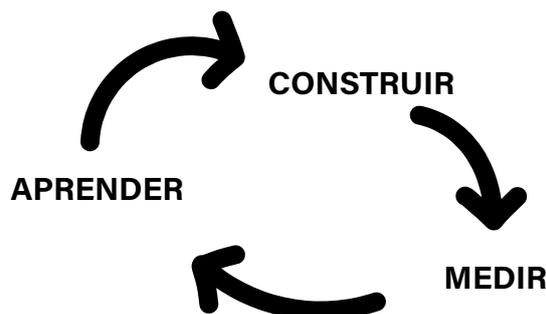
EVOLUCIÓN: entender hacia dónde tenemos que ir, descartando lo que ya no vale y manteniendo lo que sí para alcanzar un nivel superior.

7 LA AGILIDAD

Tenemos que construir un equipo que entienda esto. Que asuma un nuevo modelo de equipo multifuncional. **Ser ágil no es solamente comprar herramientas; son necesarias, pero no suficientes.**

Necesitamos ser Líderes "*Homo Agile*". **Yendo mucho más rápido. Planificamos, hacemos, chequeamos rápidamente, actuamos y volvemos a planificar.** Reduzcamos y simplifiquemos los procesos. Seamos más ágiles. Y si nos equivocamos, no nos quedemos atrapados en el error. Avancemos haciendo las cosas de una forma diferente. Tenemos que hacer entre todos nosotros que toda la organización entienda esto.

Los entornos ágiles se basan en un círculo continuo de aprendizaje.



Resulta necesario entender la agilidad en el contexto actual:



Debemos pasar de un organigrama clásico a los equipos multifuncionales y autogobernados, con redes matriciales y gestión por proyectos.

Una organización ágil, en un **mundo VUCA** - *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity* (volátil, incierto, complejo y ambiguo) aprende más y más rápido.

- a. Equipos comprometidos y autogobernados.
- b. Iteraciones y mejoras incrementales
- c. Contacto frecuente y temprano con todas las partes involucradas.
- d. Multitud de pequeños experimentos.
- e. Despeja de forma rápida y eficiente la incertidumbre.

Agilidad organizativa de extremo a extremo y aplicable a todos los ámbitos y funciones de la empresa.

La incertidumbre deja de ser una amenaza para convertirse en una dimensión aceptada de la que sacar lo mejor, en lugar de buscar certezas.

El centro de este cambio de paradigma es común: en el centro del modelo están el equipo, el aprendizaje y la confianza.

Características comunes a todas las metodologías ágiles:

✓ Orientación al cliente	✓ Desarrollo de personas
✓ Colaboración	✓ Comunicación
✓ Aprendizaje incremental	✓ Autoorganización
✓ Mejora continua	✓ Velocidad
✓ Adaptativo	✓ Calidad
✓ Simplicidad	✓ Transparencia

El nuevo líder que necesitamos es un *líder* que va a tener que trabajar en una **ORGANIZACIÓN DINÁMICA Y HORIZONTAL**, trabajando todo el tiempo con **VOLATILIDAD**, con cosas que cambian de una forma muy rápida en períodos cortos de tiempo.

Trabajando mucho, además, la **DIVERSIDAD INCLUSIVA**, contando con personas que piensan diferente a nosotros, porque la diversidad es productiva y genera resultados. **GESTIONANDO LAS EMOCIONES** del equipo.

Poniendo foco no solo en el **CLIENTE EXTERNO**, sino también en el **CLIENTE INTERNO**. Pasando de los equipos al **WE WORK**. Trabajando el **COMPROMISO**, la **CONFIANZA** y el **CUMPLIMIENTO**. **HACIENDO QUE LAS COSAS PASEN**, consiguiendo los resultados.

El líder facilita que las cosas sucedan sin ser el centro de que suceda. Son los objetivos específicos los que se sitúan en el centro del proyecto.

Debemos aplicar la **diversidad** dentro de nuestros equipos: talento *conectivo e inclusivo*.

Es el talento compartido del equipo, el talento colectivo, por encima del talento individual lo verdaderamente importante en los nuevos modelos de organización y liderazgo

8 ¿CÓMO CASA LA CONSISTENCIA DE UN LÍDER CON EL MODELO DE AGILIDAD?

1	2	3	4
Ausente	Rígido	Desenfocado	Estratégico
Cuando no hay agilidad ni consistencia	Cuando hay mucha consistencia, pero poca agilidad. Los liderazgos rígidos no pueden hacer avanzar a grandes corporaciones	Regula los turnos de intervención y fomenta la cooperación entre todos los miembros del equipo	Mucha consistencia y mucha agilidad. Son líderes que tienen claros los proyectos, que tienen la capacidad para medir los resultados, capacidad para mantener buenas conversaciones de desarrollo en un entorno de agilidad

CLAVE

Tenemos que pasar de ser líderes creadores de equipos, a ser líderes creadores de REDES.



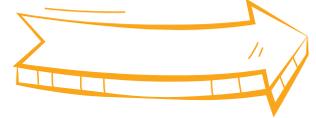
“Caminante, se hace CULTURA al andar” ¡Todos los que estamos aquí somos responsables de HACER que el camino se haga!

OLD HABITS



La nueva mentalidad va a requerir de NO quedarnos atrapados en los viejos hábitos

NEW HABITS



BACK TO BASICS

Humildad, sentido de justicia, Honestidad, Serenidad / Silencio interior, Pensamiento crítico, Frescura conversacional, Explicar el rumbo, Autenticidad, Humor...

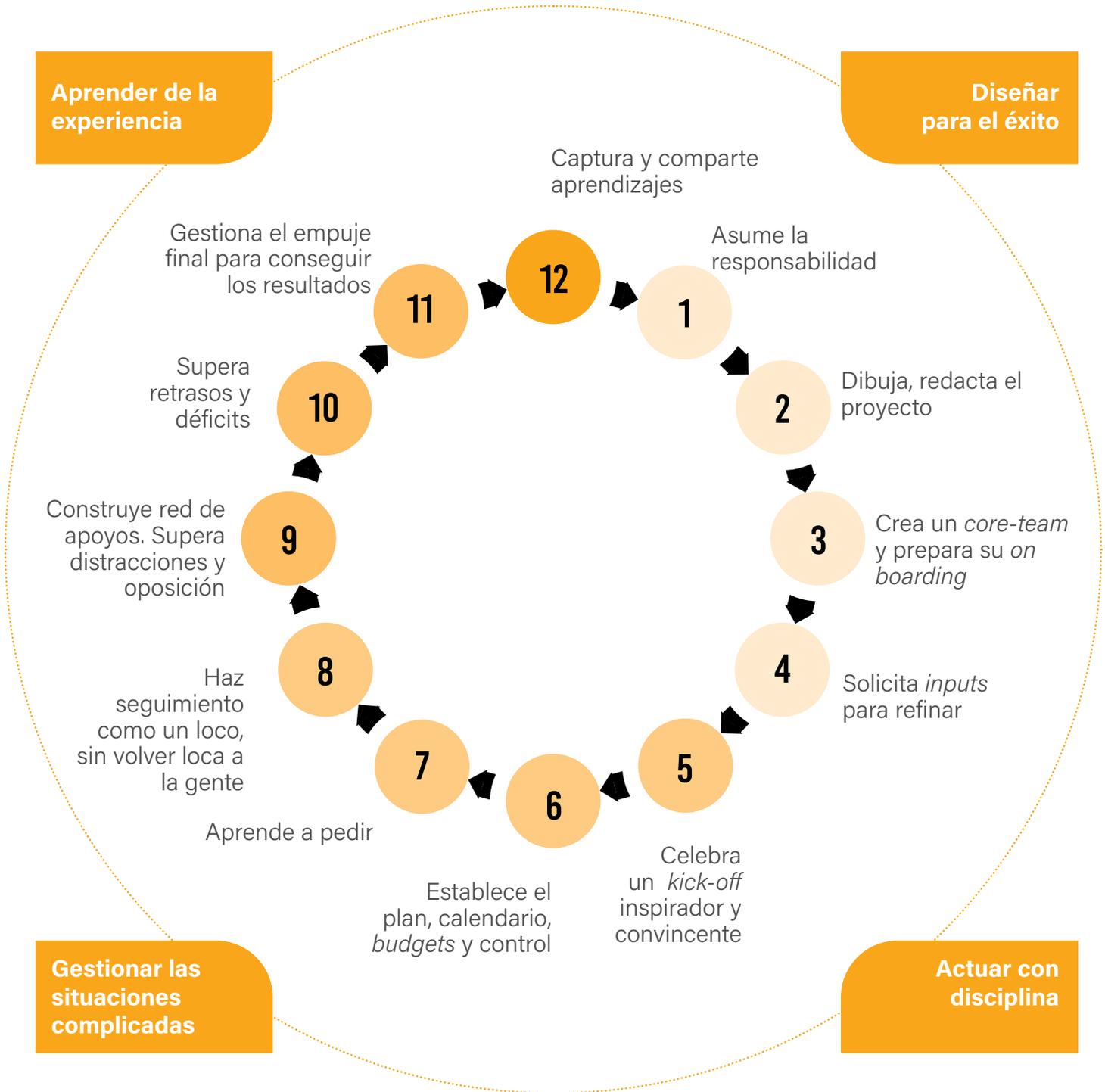
De vez en cuando los líderes de equipos tienen que saber tocar estas 3 teclas, porque al tocarlas, las cosas empiezan a cambiar. Y no solo como gestores de equipos, sino también en nosotros, como profesionales.



Llegados a este punto, la madre de todas las preguntas es la siguiente: ¿qué es lo que queremos conseguir?, y ¿cuál es nuestra estrategia para conseguir esos objetivos?

“Táctica es saber qué hay que hacer cuando hay algo que hacer; y una estrategia es saber qué hay que hacer cuando no hay nada que hacer”

Savielly Tartakover



9 ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS CON NUESTROS EQUIPOS?

Una invitación: el agradecimiento es una herramienta clave y, sin embargo, solemos prestarle poca importancia. Practiquémoslo más. Si lo pensamos bien, hay muchas pequeñas cosas en el día a día por las que agradecer.

REFLEXIÓN



Al ser humano le resulta difícil trabajar con los diversos.

Hay una tendencia a trabajar con los que son parecidos a nosotros. Por ello, la inclusión efectiva de la diversidad resulta imprescindible. Enriquecerá al equipo. Ampliará la perspectiva.

10 ¿SOY CAPAZ DE CONFIAR?

Cuando hablamos de confianza no nos referimos a la confianza ciega. La confianza ciega no es confianza, sino estupidez.

Nosotros vamos a hablar de confianza inteligente. Este tipo de confianza exige:

- Analizar a la persona o la situación.
- Tener en cuenta el contexto.
- Actualización, porque los seres humanos cambiamos (la confianza puede variar).

Cuando confiamos, disminuimos los costos de control:

El control no es malo, sí lo es el hiper-control. La falta de confianza genera excesivo control, y el control a su vez genera más desconfianza. Se genera una espiral. La burocracia en las organizaciones, con frecuencia es consecuencia de la falta de confianza.

La confianza se comporta como una variable de *Dummy*, se tarda mucho en llegar al valor 1, y, sin embargo, puede caer al valor 0 de manera prácticamente instantánea.

La confianza no va de palabras, sino de HECHOS. De realidades. De comportamientos concretos.

“Para gobernar hacen falta tres cosas: armas, comida y confianza. Si no pudiesen tenerse las tres, abandónense primero las armas y después la comida”

Confucio

11
¿QUÉ
COMPORTAMIENTOS
INSPIRAN
CONFIANZA?
LAS 7C



11.1. COMPETENCIA PROFESIONAL

Tienes que ser muy bueno haciendo lo que haces.

Se permite el error, pero no podemos vivir instalados en el error. El error de los demás nos molesta bastante más que el nuestro. Tenemos que tender hacia la excelencia, que no es perfección.

11.2. CONCIENCIA DEL OTRO

Es muy importante tener conciencia de las otras personas, y de que son diferentes a mí.

¿Trata al otro como te gustaría que te trataran a ti? NO. Trata al otro como tú crees que le gusta que le traten.

La empatía comienza por tener consciencia de que el otro es diferente a mí. Cómo yo entiendo las cosas, no tiene por qué ser cómo las entienden los otros. Lo que a mí me gusta o la expectativa que yo tengo, no tiene por qué coincidir con lo que gusta a los otros o las expectativas que los otros tienen sobre algo.

El otro puede ser igual de eficiente siendo diferente. Puedo confiar en él o ella, siendo diferente.

Hay que escuchar y participar con las otras personas, eso es realmente prestarle atención. Dediquemos tiempo cualitativo, atención plena.

La multitarea, es solo para cuando éstas sean sencillas, de poca importancia. Cuando la tarea sea de relación, nos dedicaremos solo a la tarea. Hoy en día hace falta velocidad en procedimientos y atención plena en la relación.

11.3. CLARIDAD

No hablamos de transparencia, pues los seres humanos necesitamos un mínimo de intimidad. En la empresa no todo el mundo tiene por qué tener toda la información. Cada nivel tendrá que tener el nivel de información que necesite para trabajar.

11.4. CUMPLIMIENTO DE LA PALABRA

Ante una palabra dada o un cumplimiento adquirido, no valen excusas, porque las excusas deterioran la confianza. Un incumplimiento provoca que no puedan confiar en nosotros en futuras ocasiones. ¿Cómo puedo confiar en tu palabra si me dices cosas que después no se cumplen?

11.5. COHERENCIA

Lo que le digas a los demás que hagan, aplícatelo primero a ti mismo.

No digas a los demás una cosa y tú hagas otra.

El ejemplo es la herramienta más potente que existe de educación: lo que hagas y lo que no hagas, o lo que digas, todo educa.

Decir una cosa y hacer otra, nos resta confianza. No podemos lanzar un mensaje y después actuar de forma contraria a dicho mensaje.

11.6. CONSISTENCIA

Inteligencia, valores, principios.

Los valores o principios no se pueden cambiar de la noche a la mañana (de forma repentina), porque no inspiraremos confianza.

Se puede evolucionar, pero no dar saltos mortales.

Si vamos de un extremo a otro, se hace muy difícil el hecho de inspirar confianza.

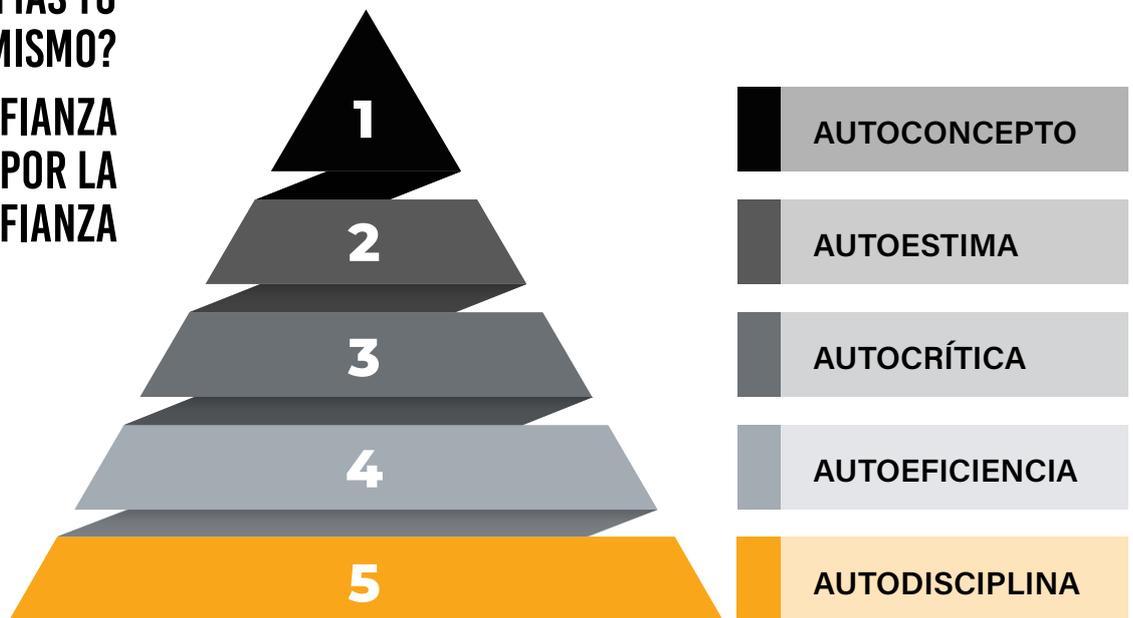
11.7. CORAJE

Valentía para tener las conversaciones que tenemos que tener, decir lo que tengamos que decir y poner encima de la mesa lo que tengamos que poner. Con atrevimiento, porque aportamos valor, al ser bueno para tod@s. No es fácil decir al otro lo que no quiere escuchar, pero es necesario. Un líder tiene que tener la capacidad de decir las cosas que tiene que decir, aunque vayan a molestar al otro, desde la confianza, como se lo pudiésemos decir a un amigo al que queremos mucho.

Estamos en entornos que exigen tener coraje

Desarrollamos comportamientos para *inspirar confianza* y que los otros confíen en nosotros, pero... ¿por dónde empieza la confianza? **Por ti.**

12
¿CONFÍAS TÚ
EN TI MISMO?
LA CONFIANZA
EMPIEZA POR LA
AUTOCONFIANZA



RECUERDA

El líder no puede ser sublime todo el tiempo, esta creencia es una trampa de nuestra mente. No puede tener respuestas para todo. Tiene que tener la capacidad de poder reconocer la ignorancia. Mostrar vulnerabilidad nos hace más fuertes y genera confianza.



13 EL ERROR

Los errores se pueden cometer, pero no están para ser entrenados. Quien hace del error su bandera, no comete error, sino irresponsabilidad.

No debemos entrenar el error, pero en lo que sí tenemos que ser expertos, es en analizar los errores y extraer aprendizajes para el futuro. Una buena documentación del error y compartirlo, nos hará diferentes como organización y nos dará una ventaja importante.

En la documentación del error es donde nace la cultura del aprendizaje en una organización. Hoy, las compañías bonifican a los directivos que se atreven a mostrar su vulnerabilidad y que ponen los aprendizajes, extraídos de sus errores, al servicio de la organización y su crecimiento.

Aprender a saber a decir que NO, no porque uno no quiera hacerlo, sino para no caer en la precipitación o no dedicar el timing necesario, que impide que se sienten las bases de los proyectos importantes. A pesar de que nuestro sector exija velocidad en los procesos y adaptación continua.

14 LA ASERTIVIDAD

¿Qué es la asertividad? Decir al otro lo que creemos que tenemos que decirle sin agredirle, pero tampoco quedándonos con cosas por decir, agrediéndonos a nosotros. Para ser asertivo necesitamos: autoconfianza + buen análisis de la realidad (ojo a no confundir opiniones con hechos).

Digamos NO desde criterios fundados. Sin miedo a exponer cómo yo lo veo, pero desde la argumentación y los hechos. No desde el No por el NO. Poniendo el foco en los intereses comunes u objetivos compartidos y no en las posiciones que cada parte mantenemos. El NO con razones aporta mucho valor.

- El NO orientado a ganar es bueno para tod@s y aporta valor.
- El NO orientado a vencer, genera conflictos innecesarios y resta valor.

15 ENTRENAR

Vamos a parar, pensar, reflexionar, incorporar herramientas a nuestra mochila, **ENTRENAR**, para poder competir mejor. Hay deportistas que entrenan durante 4 años para, en un día, una hora o a veces incluso 10 minutos, jugarse todo su trabajo.

LIDERAR tiene mucho que ver con la primera gran ley del Deporte: **SOMOS LO QUE ENTRENAMOS**, somos el fruto de la suma de cada uno de los entrenamientos que hemos ido haciendo desde que éramos pequeños.

16

RESPONSABILIDAD: LA GRAN METACOMPETENCIA

Responsabilidad Vs Obediencia. No es lo mismo ser responsable que ser obediente:

RESPONSABILIDAD	OBEDIENCIA
<p>El deportista o profesional responsable es el que:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Va el primero a entrenar▪ Entrena al 100%▪ Se cuida▪ Piensa por sí mismo/a▪ Cuestiona las cosas▪ Emprende▪ Hace lo que tiene que hacer sin necesidad de que se lo digas <p>Se autodirige</p>	<p>El obediente es el que:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Hace▪ Es muy disciplinado▪ Sigue instrucciones correctamente <p>Hay que estar detrás constatemente, haciendo seguimiento</p>

Respecto a la obediencia, en el momento en el que dejas de estar encima, se relajan. El 80% de los "deportistas" con los que trabajamos son **obedientes**.

¿Quieren las organizaciones gente responsable, u obediente? Llegar a un equipo de élite, alto rendimiento o excelencia, se fundamenta sobre la **RESPONSABILIDAD** individual de cada uno de sus miembros.

¿Reaccionas a lo que ocurre en el entorno, o respondes? No es lo mismo reaccionar ante un cambio que se produce en el entorno o un estímulo que llega de fuera, que dar una respuesta elaborada, consciente, calmada, inteligente...

- Para mejorar hay que: **ser valiente**
- Valentía no es lo contrario a la cobardía, sino lo contrario a la comodidad.
- La gente no rechaza el cambio por ser cobarde, sino por ser **CÓMODA**. Hay que abrazar permanentemente la incomodidad.

17 LOS EQUIPOS

- Los equipos no están formados por los mejores, sino por los más adecuados.
- La diversidad tiene que ver con la capacidad de acoplarnos a los otros, de poner en valor las diferencias. Somos un equipo, a pesar, o gracias a, las diferencias.
- El talento Individual **NO** es talento. No se trata de saber hacer algo bien, sino si ese algo sirve y está mejorando a la gente que forma parte de los entornos en los que estamos.

Por lo tanto, el talento, o tiene conciencia colectiva o no es talento.

Talento individual y colectivo: tienen que fluir y el líder debe ser el responsable de conseguirlo. El éxito individual se mide en términos de éxito colectivo.

Liderar: es hacer que las cosas pasen. No siempre vamos a poder hacer las cosas de la mejor manera posible, no siempre vamos a poder "rematar la bola" de la manera perfecta, pero hay que rematarlas todas, por tanto, remata lo que venga. Eso es agilidad. Los entornos en los que nos vamos a mover van a ser IMPERFECTOS. Además, NO podemos caer en los "es que..."

CLAVE

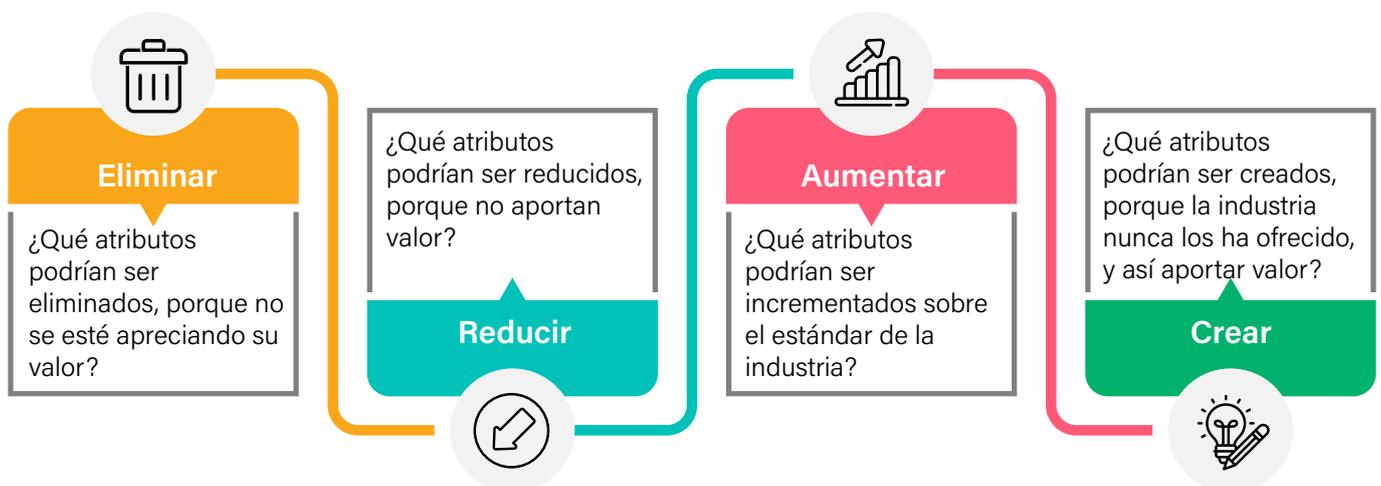


Los All Blacks, descubrieron con muchos aprendizajes, varias cosas que nos podemos llevar a nuestro día a día:

- ✓ **Cuando estés en lo más alto de tu juego, cambia de juego:** cambia tu juego y cuando algo funcione, cuestionate si puedes hacerlo todavía mejor, y cámbialo. Cuando las cosas funcionan, es cuando tienes más confianza y mejor juegas, por tanto, si algo funciona no te acomodes.
- ✓ **Juega con propósito: pregunta el por qué y el para qué de las cosas.** ¿Recuerdas el HAKA de los ALL BLACKS? Diseño de un propósito colectivo, su HAKA. No sirve de nada el propósito si tú no has podido formar parte de ello, pues nosotros hemos sido y SOMOS parte del propósito. Los ALL BLACKS participaron y se crearon nuevos HAKAS.
- ✓ **Pasa la pelota. Los líderes crean líderes:** mediante el traspaso de responsabilidades, generando apropiación y confianza. Necesitan transferir liderazgo a otros jugadores. La gente se comporta mejor cuando se les trata bien, con respeto, con dignidad y mucha exigencia. Cuando llegas a la élite, el elemento clave es la generosidad.
- ✓ **Entrénate para ganar:** practica bajo presión. Toma de decisiones más complejas. Controlar las emociones y el cómo la cabeza se dispara en situaciones de mucha presión... Concéntrate en la tarea y no en el resultado.

MODELO ERAC (Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear):

Los **ALL BLACKS** se dieron cuenta de que tenían que hacer *REFRESH* en su negocio, y cambiar cosas que les estaban frenando, y por ello hicieron el análisis que hizo anteriormente el CIRCO DEL SOL, el modelo ERAC.



Para que el jugador de un equipo, o el profesional de una empresa, sienta pertenencia, y se coloque el escudo, necesita cubrir dos necesidades básicas que tenemos todos los seres humanos:

SENTIRNOS ESCUCHADOS CON AUTENTICIDAD.

PODER FORMAR PARTE DE CIERTOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIÓN: no significa hacer lo que yo quiero que se haga o tomar yo las decisiones, sino **PARTICIPAR**, poder contribuir.

LIDERAR: es dejar aparecer el liderazgo de otros, PASA LA PELOTA. No es nuestra, y tampoco la camiseta, solo la jugamos en un momento determinado. Déjalas en mejor lugar que cuando te las entregaron. LOS LÍDERES CREAN LÍDERES. LIDERAR ES UN PERMANENTE EJERCICIO DE DESAPEGO. LIDERAR ES PRACTIVAR UNA GENEROSIDAD PROFUNDA.

18 LA TEORÍA DE LAS MEJORAS MARGINALES CON TUS COLABORADORES

Tan sencillo como mejorar en un 1% el rendimiento de todas las cosas que haces. La suma de cada uno de estos factores que son fáciles de conseguir y sostener en el tiempo por separado, tiene sin embargo un impacto global en la mejora del rendimiento. Los cambios no deben proceder de una estrategia radical, ya que implementar un cambio radical es tremendamente complejo. Sin embargo, deconstruyendo en partes sencillas cada uno de los factores que afectan a la productividad de una organización, y mejorándolas en un 1%, la mejora es mucho más sencilla de implementar y los resultados terminan llegando.



EJEMPLO

Dave Brailsford llevando los colchones a los ciclistas, consiguió mejoras en la higiene diaria para evitar enfermedades, en la aerodinámica, en las comidas diarias, mejorar la calidad del sueño, etc. Todas ellas juntas, se convirtieron en una apuesta ganadora.

La mayor cantidad de errores en la toma de decisiones, no tiene que ver nunca con la falta de conocimiento técnico, sino con la dificultad de regularnos emocionalmente en los distintos entornos y tipos de situaciones.

Los equipos de alto rendimiento o excelentes, tienen que aprender a gestionar adecuadamente la imperfección, para que sea una imperfección que nos lleve a la excelencia. ¿Aprendemos más de los errores que de los aciertos? DEPENDE. Error no es automáticamente igual a aprendizaje, pues es una estupenda oportunidad de aprender, pero hay que querer. Aprendemos del error cuando:

Enfrentamos un error y asumimos la responsabilidad

Superamos el error

Aceptamos que hay veces que no podemos hacer nada para cambiar las cosas, y por lo tanto toleramos la frustración.

19 CONSIDERACIONES FINALES

Los equipos de alto rendimiento, son el motor de las organizaciones exitosas. A lo largo de este recorrido, hemos descubierto que la construcción de estos equipos requiere de un liderazgo transformador, capaz de fomentar la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo. El líder del futuro debe ser un mentor, un facilitador, y palanca de transformación, más que un simple jefe. La confianza, la comunicación abierta y la capacidad de adaptarse al cambio son elementos esenciales para crear un ambiente de trabajo donde las personas se sientan motivadas y comprometidas. Al final, el éxito de una organización depende de la capacidad de sus equipos para trabajar de manera sinérgica, alcanzar objetivos comunes, transformarse y **AVANZAR**.

No podrás atravesar el mar simplemente mirando el agua: EL SECRETO AHORA ESTÁ EN HACER.

20 BIBLIOGRAFÍA

Cordero Verdugo, Rebeca (2021). *Habilidades comunicativas en entornos VUCA: el hoy y el mañana de la comunicación*. Editorial Aula Magna Proyecto clave McGraw Hill.

Gasalla, José María. (2022). *La nueva dirección de personas: la dirección por confianza*. Editorial Círculo Rojo.

2

BLOQUE

13

LA FIGURA
DEL *BUSINESS PARTNER*
DE RRHH COMO SOCIO
ESTRATÉGICO DE
LA ORGANIZACIÓN

Alberto del Molino

13

LA FIGURA DEL *BUSINESS PARTNER* DE RRHH COMO SOCIO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Alberto del Molino

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. ¿Cómo son las empresas españolas?
3. ¿Qué es un área de recursos humanos?
4. Principales áreas de gestión en recursos humanos
5. Gestión de recursos humanos en PYMEs
6. Orientación de los recursos humanos a negocio
7. Habilidades para gestionar los recursos humanos
8. ¿Es necesario tener conocimientos financieros para la gestión de recursos humanos?
9. ¿Principales temas que se tratan en un comité de dirección de una empresa?
10. Conclusiones
11. Bibliografía



13

LA FIGURA DEL BUSINESS PARTNER DE RRHH COMO SOCIO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Alberto del Molino

1 INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, es común encontrarnos organizaciones matriciales que trabajan todas juntas, con el objetivo colectivo de maximizar el rendimiento de las empresas.

Cada vez más, se percibe la criticidad del área de RR.HH. en la definición de las estrategias empresariales y su aportación a los objetivos económicos de las empresas o negocios. El presente capítulo tiene como objetivo principal la reflexión sobre dichas cuestiones.

2 ¿CÓMO SON LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS?

Si nos fijamos en los datos que aporta el Ministerio de Trabajo en España, el grueso de las empresas españolas está repartido como sigue: en España tenemos activas aproximadamente 3 millones de empresas, de las que el 99,84% son PYMEs, de ese porcentaje, más del 45% se encuentran en la categoría de "menos de 50 trabajadores/as", y lo que es más importante, el 95% de las empresas que están en esa categoría, tienen menos de 10 trabajadores: lo que supone que 1,14 millones de empresas (38% del total de España), tiene menos de 10 trabajadores.

3 ¿QUÉ ES UN ÁREA DE RRHH?

Cuando hablamos de "áreas de Recursos Humanos", por definición, pensamos en grandes empresas, que tienen un departamento de Recursos Humanos, que cubre todas las áreas habituales de Selección, Formación, Administración de Personal, Prevención de Riesgos Laborales, etc., pero esto no tiene por qué ser así.

Todas las empresas o negocios, por pequeñas que quieran ser, tienen que gestionar a sus trabajadores/as, pagarles la nómina, gestionar su relación laboral con la empresa, contratar, desvincular, etc.



4 PRINCIPALES ÁREAS DE GESTIÓN EN RRHH

Centrándonos en un área de Recursos Humanos, por definición tiene competencias en las siguientes áreas:

1. Selección de personal
2. Desarrollo de habilidades
3. Fidelización de talento
4. Mejora del ambiente laboral
5. Evaluación del desempeño
6. Planificación de sucesión de posiciones clave

1 SELECCIÓN DE PERSONAL

El departamento de RRHH es responsable de la selección y contratación de los empleados adecuados para cada puesto en la empresa. Esto asegura que la empresa tenga el personal adecuado para desempeñar las tareas necesarias.

4 MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

Responsables de mejorar el ambiente laboral, lo que incluye la resolución de conflictos, la creación de políticas y programas de bienestar, y la promoción de la diversidad e inclusión.

2 DESARROLLO DE HABILIDADES

Responsables de desarrollar las habilidades de los empleados. Esto puede incluir capacitación y desarrollo profesional para mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Responsables de evaluar el desempeño de los empleados, lo que ayuda a identificar fortalezas y debilidades, y crear planes de mejora.

3 FIDELIZACIÓN DE TALENTO

Responsables de retener en la empresa. Esto se logra a través de beneficios y políticas que creen un ambiente de trabajo positivo y fomenten el compromiso y la lealtad de los trabajadores.

6 PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN DE POSICIONES CLAVE

Responsables de planificar la sucesión, lo que significa identificar y desarrollar a los líderes y gerentes del futuro.

5 GESTIÓN DE RRHH EN PYMES

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, tienen que hacer una gestión mayor o menor de los Recursos Humanos de sus organizaciones. Muchas veces esto conlleva que el/la "dueño/a", "gerente" o "jefe/a" es el/la que se encarga de todo y seguramente también de la gestión de los Recursos Humanos de sus negocios, apoyado normalmente por una asesoría/gestoría externa que les haga los trámites laborales. Pero siempre, y en todos los casos, tiene que gestionar todas las áreas de RR.HH.

6 ORIENTACIÓN DE LOS RRHH A NEGOCIO

Las áreas de Recursos Humanos deben estar orientadas al negocio de la empresa, porque los empleados son un recurso crítico para su éxito. La orientación al negocio significa que el departamento de Recursos Humanos debe comprender y apoyar los objetivos y estrategias de la empresa, y trabajar en estrecha colaboración con otras áreas para lograrlos. En el caso de empresas pequeñas, esto implica una sensibilización por parte de quien gestiona la empresa, del impacto que tiene el trabajo de cada uno en los resultados económicos de la misma.

Los principales motivos por los que tiene que existir esta orientación y “sensibilización” a negocio son:

1 Alcance de los objetivos empresariales

Al estar orientados al negocio, los departamentos de Recursos Humanos pueden identificar las habilidades y competencias necesarias para lograr los objetivos empresariales y asegurarse de que los empleados estén capacitados y dispuestos para cumplir con los requisitos.

2 Retención del talento interno

Las áreas de RRHH pueden desempeñar un papel importante en la retención de talentos a largo plazo, lo que es clave para el éxito de una empresa. Al estar orientados al negocio, pueden comprender las necesidades y deseos de los empleados y ofrecer planes de carrera y desarrollo profesional que se alineen con los objetivos de la empresa.

3 Eficiencia y rentabilidad

La orientación al negocio también puede ayudar a quien gestione los RRHH, a identificar áreas donde se puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Por ejemplo, pueden trabajar para identificar formas para deducir costos de personal, sin afectar el rendimiento.

4 Adaptación a cambios

Quien gestione los RRHH debe estar preparado para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, incluidos los cambios tecnológicos, económicos y culturales. La orientación al negocio les permite comprender los cambios y preparar a los empleados para ellos.

7 HABILIDADES PARA GESTIONAR LOS RRHH

a. Conocimiento técnico en Recursos Humanos: Un profesional de Recursos Humanos generalista, debe tener un conocimiento sólido y actualizado de las prácticas, políticas y normativas de Recursos Humanos. Debe estar familiarizado con los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensación, beneficios y gestión del desempeño.

b. Habilidades de comunicación: Un profesional de Recursos Humanos debe tener excelentes habilidades de comunicación, tanto verbal como escrita. Debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con los empleados, gerentes y otros miembros del equipo de Recursos Humanos.

c. Orientación al servicio al cliente: Un profesional de Recursos Humanos generalista, debe tener una mentalidad orientada al servicio al cliente. Debe estar dispuesto a ayudar y apoyar a los empleados, gerentes y otros miembros del equipo de Recursos Humanos en todo momento.

d. Habilidad para trabajar en equipo: Un profesional de Recursos Humanos generalista, debe ser capaz de trabajar en equipo y colaborar con otros miembros del equipo de Recursos Humanos y otros departamentos para lograr los objetivos empresariales.

e. Capacidad para trabajar bajo presión: Un profesional de Recursos Humanos generalista, debe ser capaz de trabajar bajo presión y cumplir con los plazos y objetivos.

8 ¿ES NECESARIO TENER CONOCIMIENTOS FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN DE RRHH?

Un buen directivo, debe tener conocimientos sobre la interpretación de una cuenta de resultados, ya que es una herramienta fundamental para evaluar el desempeño financiero de la empresa, así como tomar decisiones informadas y estratégicas. Algunos de los conocimientos que un/a buen/a directivo/a debe tener sobre la interpretación de una cuenta de resultados, son:

Un buen directivo, debe tener conocimientos básicos de contabilidad, para entender los conceptos financieros básicos, como los ingresos, los gastos, los activos y los pasivos.

Conocimientos básicos de contabilidad



Un directivo debe saber cómo interpretar los ingresos para comprender la fuente de los mismos y su evolución a lo largo del tiempo

Análisis de ingresos



Un directivo debe comprender cómo calcular y analizar al margen de beneficio de la empresa, para entender la rentabilidad de la misma.

Margen de beneficio



Análisis de gastos

Un buen directivo debe saber cómo analizar los costes de la empresa, identificando aquellos que son fijos y variables, para comprender su evolución a lo largo del tiempo y su impacto en la rentabilidad.

Análisis de ratios financieros

Un directivo debe saber cómo analizar las ratios financieras para interpretar la información financiera de la empresa y tomar decisiones estratégicas.

En resumen, un/a buen/a directivo/a debe tener conocimientos sobre la interpretación de una **Cuenta de Resultados** para poder entender el desempeño financiero de la empresa y tomar decisiones informadas y estratégicas en consecuencia.

9 ¿PRINCIPALES TEMAS QUE SE TRATAN EN UN COMITÉ DE DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA?

Los temas tratados en las reuniones del Comité de Dirección de una empresa pueden variar, dependiendo del tipo de empresa, su tamaño y su sector, así como de los objetivos y necesidades específicas de la empresa en ese momento. Sin embargo, hay algunos temas generales que se suelen tratar en estas reuniones:

- ✓ **Análisis de la situación financiera:** Uno de los temas más importantes en las reuniones del comité de dirección, es el análisis de la situación financiera de la empresa. Se revisan los estados financieros y se discuten las tendencias en ingresos, gastos y rentabilidad.
- ✓ **Planificación estratégica.**
- ✓ **Análisis de mercado/Gestión de Riesgos.**
- ✓ **Desarrollo de nuevos productos o servicios.**
- ✓ **Recursos Humanos:** El comité de dirección también discute temas relacionados con los empleados, tales como la contratación, la capacitación y el desarrollo profesional.
- ✓ **Revisión de proyectos y objetivos.**
- ✓ **Evaluación del desempeño:** El comité de dirección revisa el desempeño de la empresa y de los empleados clave para evaluar el progreso y la eficacia de las estrategias implementadas.

En la medida en que se tengan suficientes conocimientos financieros sobre interpretación e impacto en Cuenta de Resultados, desde Recursos Humanos se pueden explicar las medidas a implementar, basándose en su impacto en CR, así como permite analizar si las medidas a implementar desde Recursos Humanos son financieramente posibles o no. Esto da un valor añadido a Recursos Humanos a la hora de interpretar la inversión y retorno de sus proyectos, alineándolos con los objetivos económicos de la empresa.

10 CONCLUSIONES

En definitiva, siempre y cuando las posiciones de Recursos Humanos estén alineadas, entiendan y compartan la visión estratégica de la empresa y estén cerca del negocio, podrán participar de la estrategia de la empresa, ayudando al cumplimiento de los objetivos que se tengan establecidos dentro de la organización.

Las áreas de Recursos Humanos, deben tener un conocimiento profundo y ser parte de su negocio. Esto es aplicable a empresas o negocios de cualquier nivel o tamaño, pues siempre es necesaria esta visión.

Con ello, las áreas de Recursos Humanos, pilotadas por los Business Partners de RR.HH., pueden ayudar a que los objetivos estratégicos de las compañías se lleven a cabo, y el cambio de paradigma, en lo que a la Gestión de Equipos y liderazgo de los mismos se refiere, funcione como la correcta maquinaria que debería ser. Esto, exigirá a las áreas de Recursos Humanos, a salir de su zona de confort, aunque realmente no sea salir, sino ampliar sus horizontes de confort, para entender la actividad del negocio, ser parte de la misma, colaborar en el correcto funcionamiento de la empresa y no centrarse únicamente a las labores habituales en las que se han desarrollado estas áreas desde siempre.

11 BIBLIOGRAFÍA

Pulgar, Luís (2018). *Verdadero Business Partner: cómo RRHH puede ser un auténtico socio de negocio*. Editorial LID.

Ruíz Otero, Eugenio; López Barra, Soledad; García Leal, Carmen y Gago García, M. Lourdes (2022). *Gestión de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.

2

BLOQUE

14

**ESTRATEGIA,
CULTURA Y
TALENTO**

Isabel Bonmatí Alonso

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

14

ESTRATEGIA, CULTURA Y TALENTO

Isabel Bonmatí Alonso

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción

- 1.1. ¿Por dónde empezamos?
- 1.2. ¿Qué puede ocurrir?

2. Cultura

- 2.1. Modelo Triaxial de Simón L.Dolan
- 2.2. Requisitos imprescindibles
- 2.3. Pasos para una implantación de éxito

3. Estrategia

- 3.1. Pasos para su creación
- 3.2. Metodología Hoshin kanri

4. El talento

- 4.1. Mapa del talento
- 4.2. Focalizar estrategias

5. Consejos para mantener conversaciones de feedback exitoso con el equipo

- 5.1. Reflexión y preparación de la entrevista. Preparar un diálogo constructivo
- 5.2. Generar confianza
- 5.3. Percibir su "HOY"
- 5.4. Llevarlo al compromiso
- 5.5. Fórmulas de asertividad

6. Consideraciones finales

7. Fuentes recomendadas

8. Actividad práctica



14

ESTRATEGIA, CULTURA Y TALENTO

Isabel Bonmatí Alonso

1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordarán tres pilares fundamentales para el éxito empresarial: **la cultura, la estrategia y el talento**. Se pondrá de relieve la interconexión entre estos elementos y cómo trabajarlos de manera conjunta puede impulsar el **crecimiento** y la **competitividad de una organización**.

1.1. ¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?

REFLEXIÓN



¿Por dónde tenemos que empezar si queremos mejorar la productividad de nuestros equipos? ¿Trabajando la estrategia, la cultura o el talento?

¿Qué abordamos primero? Ideal: que los tres ejes se desarrollen de forma paralela, si bien los requerimientos y necesidades del día a día lo complican enormemente.

CLAVE



¿Puede una empresa tener una **ESTRATEGIA** coherente y cumplirla si no trabaja previamente su **CULTURA**? ¿Y si no tiene el **TALENTO** adecuado?

La CULTURA se come a la ESTRATEGIA a la hora del desayuno, Peter Druker

La **CULTURA ORGANIZACIONAL** es la manera de pensar, sentir y actuar de las personas de la organización.

CLAVE: Si queremos que nuestros equipos ejecuten con éxito la estrategia tienen que saber

¿qué hay que hacer? -Estrategia

¿cómo hay que hacerlo? - Cultura

¿qué conocimientos y habilidades necesitan? - Talento

La cultura, estrategia y talento son elementos esenciales que no se pueden trabajar de la noche a la mañana, ni se pueden cambiar de golpe en tiempos de crisis.

La cultura es el resultado de pequeñas acciones, aparentemente irrelevantes, que se van trabajando día a día, integrándose en el ADN de las personas, haciendo visible lo invisible. Se trata de desarrollar una cultura de confianza, que se convierta en el trampolín para impulsar cualquier proceso en la organización.

Toda empresa necesita tener una **estrategia**, necesitamos saber dónde estamos, hacia donde vamos y qué plan de acción vamos a llevar a cabo para conseguirlo: definir acciones, plazos e indicadores que midan su cumplimiento y las mejoras conseguidas.

Además hay que tener el **talento** adecuado para desarrollar una estrategia

OBJETIVO



Se trata de ser coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

La cultura se conforma de la misión, visión y valores

Los **valores** de la empresa u organización se deben materializar en actos y conductas del día a día. La cultura no la define la publicación de una misión, visión y valores en la web o en la intranet de una empresa, sino la forma de actuar de las personas de la organización. Se trata de vivirla, aplicarla y desarrollarla. Llevarla a la realidad.

OBJETIVO



La **CULTURA** de una empresa u organización debe ser un fiel reflejo del comportamiento de todas y cada una de las personas que trabajan en ella.

1.2. ¿QUÉ PUEDE OCURRIR?

EJEMPLO



En el año 2001 **ENRON CORP** se convirtió en el fracaso empresarial más grande de la historia de EEUU al entrar en bancarrota por fraude. Parte de sus directivos fueron a la cárcel y 21.000 personas se quedaron sin trabajo. Irónicamente sus valores eran: **integridad, comunicación, respeto y excelencia.**

La desalineación cultural, una de las principales causas de la fuga del talento.

UN DATO



Algunos datos para tener en cuenta.

Un choque de valores con la empresa resulta altamente desalentador

- 50% no trabajaría para una empresa con mala reputación.
- 88% asegura que formar parte de la cultura les importa.
- 96% considera clave la alineación valores persona – empresa.
- 80% afirma haber elegido empresa por ajuste con la cultura.
- 87% directivos asegura que disponer de una cultura fuerte les ayuda a captar talento.

2 CULTURA

Se puede trabajar a partir del Modelo Triaxial de Simón L. Dolan

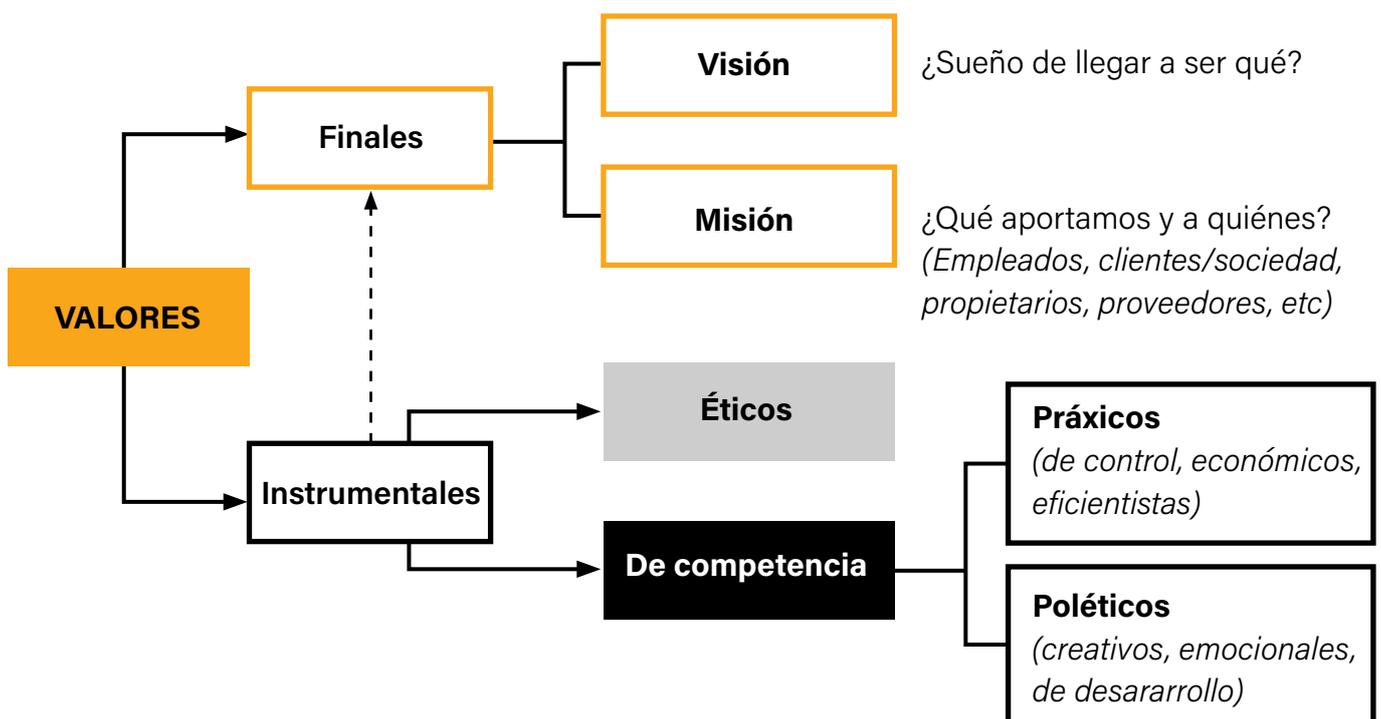
2.1. MODELO TRIAXIAL DE SIMÓN L. DOLAN

Este modelo divide los valores en 2 grupos:

• Valores finales

- Visión (¿Hacia dónde queremos ir?)
- Misión. (¿Para qué?)

• **Valores instrumentales.** Son los comportamientos, describen las conductas que vamos a llevar a cabo para conseguir la misión definida.



Los valores que se trabajan con este modelo son los valores instrumentales.

Según el modelo, los valores pueden detectarse en cualquier ámbito (ejemplos: familiares, profesionales, personales, etc.). Y todos los valores personales y organizacionales, independientemente de su naturaleza, se clasifican en una de estas dimensiones:

- ✓ **Dimensión Económica / Pragmática:** Nos conecta con la realidad, con la parte material (color rojo). Recursos materiales que nos permiten realizar nuestro trabajo.
- ✓ **Dimensión Ética / Social:** Nos conecta con los demás, con la gente que nos rodea (color azul). Nos permite cumplir con las reglas del juego, con las directrices, con la ética y la coherencia.
- ✓ **Dimensión Emocional / Evolutiva:** Nos conecta con nosotros mismos, con la parte emocional (color verde). Estos son los valores que nos permiten hacer un ejercicio de introspección, de conocernos y de estar bien con nosotros mismos.

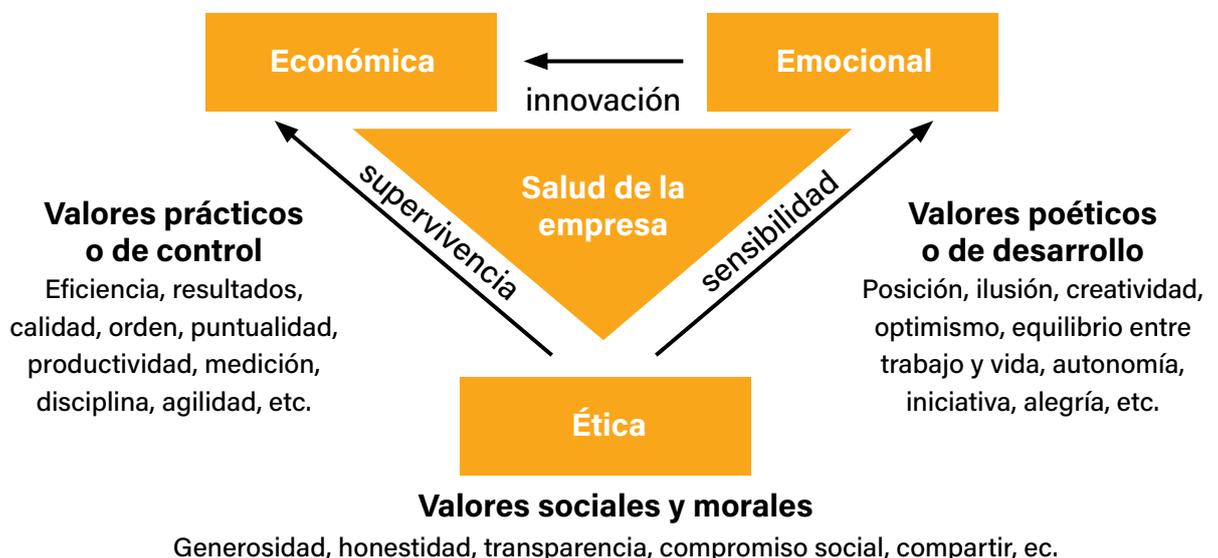
¿Cómo deben ser nuestros valores para garantizar la supervivencia de la empresa y conseguir que sea saludable?

- Debe existir un **equilibrio entre los valores económicos, éticos y emocionales.**

La cultura corporativa no puede basarse únicamente en valores económicos, en valores emocionales o en valores éticos.

Imaginad una empresa en la que todos los valores fueran éticos y emocionales. O una organización centrada exclusivamente en intereses económicos. ¿Sería equilibrado?

- Se debe realizar un análisis de la cultura corporativa identificando:
 - los valores principales.
 - el grado en el que son compartidos por las personas que forman la organización.
 - en qué medida son coherente con los valores personales.



OBJETIVO



Necesitamos equilibrio entre los tres valores. La conexión y coherencia entre estos tres valores nos permite ser más innovadores, garantizar una mayor supervivencia de las organizaciones y un mayor equilibrio y bienestar de las personas. Empresas rentables, equilibradas y socialmente responsables.

CLAVE



Claridad y coherencia en los valores principales, grado en el que se comparten y coherencia con los valores personales.

2.2. REQUISITOS INDISPENSABLES

- Compromiso de la Dirección

Contar con el compromiso y voluntad de la Dirección de querer cambiar, para la implantación de una cultura corporativa o para la realización de cambios.

No podemos implantar una cultura corporativa, o realizar cambios, si la Dirección no está de acuerdo. El departamento de personas puede estar dispuesto a hacerlo, sin embargo, si la Dirección no está dispuesta, difícilmente se podrá llevar a cabo. La Dirección debe ser el ejemplo a seguir.

- Misión y Visión

Visualizar colectivamente el futuro deseado, dónde queremos llegar y cómo lo vamos a hacer.

La empresa tiene que saber cuál es su objetivo final, hacia dónde se tiene que dirigir y para ello es recomendable realizar un análisis DAFO.

- DAFO

Realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas del entorno.

Debemos identificar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades como empresa, así como las amenazas y oportunidades del mercado. A partir de este análisis DAFO de la empresa podremos identificar cuáles son los valores que realmente nos van a ayudar a conseguir nuestros objetivos.

3.1. PASOS PARA UNA IMPLANTACIÓN DE ÉXITO

OBJETIVO

Solamente en el caso de contar con el compromiso - convicción efectiva de la Dirección, se podrá seguir adelante con una cultura corporativa.



PASO 1. FORMULAR LOS VALORES

Una vez trabajada la fase anterior cabe preguntarse ¿Cómo definimos los valores?

Se trata de definir o redefinir los valores con la máxima participación a todos los niveles.

Existen diferentes dinámicas, esta se compone de tres partes:

- Identificación de valores: Consiste en realizar grupos de trabajo, en los cuales, a través de un proceso de diálogo, cada grupo deberá identificar cuáles son los valores que considera deben primar en la organización.
- Selección de valores: De todos los valores resultantes se seleccionarán los más relevantes.

Es recomendable **apostar por 5-6 valores**, garantizando que exista un equilibrio acorde a las tres dimensiones para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.



PASO 2. DESARROLLAR PLANES DE ACCIÓN

Una vez definidos los valores, debemos **transformar los valores en comportamientos**.

¿Cómo lo vamos a hacer?

Definiendo planes de acción para alinear las conductas de las personas con los valores.



PASO 3. DISEÑAR POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS BASADAS EN VALORES

Las políticas de los departamentos de personas deben reforzar e integrar los valores en todos sus procesos.

Debe existir una política de personas basada en valores (selección, formación y desarrollo de valores, evaluación del rendimiento, reconocimiento del esfuerzo...):

- a) Selección por valores acorde con:
 - La visión y misión de la organización
 - Los valores de la organización
- b) Formación y desarrollo de valores:
 - Los valores identificados por la empresa como fundamentales deben reforzarse mediante formaciones.
- c) Evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores.



PASO 4. REALIZAR SEGUIMIENTO DE LOS VALORES

REFLEXIÓN



¿Cuántas veces hemos escuchado empresas que nos dicen que tienen una potente **estrategia de innovación**? Y sin embargo, su personal no ha recibido formación básica sobre técnicas de creatividad, por ejemplo. ¿O empresas que realizan procesos de selección y no identifican si las personas están o no alineadas con esos valores?

Resulta fundamental realizar un seguimiento del cumplimiento de los valores y de los resultados conseguidos, para eso, reiteramos, es crucial tener claro ¿cuáles son los valores? Y luego tener muy presente si se están respetando.

REFLEXIÓN



¿Cuál es el error más habitual? En muchas ocasiones se siguen los pasos del 1-3, pero el 4 suele quedar en el olvido, es decir, no se realiza el seguimiento. Es fundamental evaluar si se está llevando a cabo el plan de acción y si se recompensa a las personas que están actuando de forma alineada con estos valores. Hay que garantizar la continuidad en el tiempo.

Por lo tanto, es necesario realizar dos tipos de auditoría:

- Las **auditorías de seguimiento** se nos presentan como una herramienta fundamental. Es la que revisa la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas, y procedimientos. Nos permitirán verificar si el plan de acción se está cumpliendo.
- Las **auditorías de valores**. Es una oportunidad de mejora, analizan la coherencia y el compromiso, comparando la parte teórica con la práctica.
No tiene por qué tener connotaciones de control y sanción sino más bien hay que verlo como una oportunidad de mejora.

OBJETIVO



Las **auditorías de valores** se suelen realizar una vez al año. El objetivo de las mismas no es sancionar sino la evolución continua, la mejora. Se trata de analizar la conducta de las personas, desde la dirección general hasta la base.

A continuación, desarrollaremos brevemente el ejemplo expuesto sobre cómo transformar un valor en comportamiento.

EJEMPLO



Valor agilidad

- **¿Qué es Agilidad? Definir CLARAMENTE** el significado del VALOR para la organización.
- **¿Qué comportamiento define Agilidad? Identificar acciones** que representan la agilidad según su significado para la empresa (Ejemplo: tener una agenda digital compartida con el equipo).
- **¿Cómo? Definir el plan de acción** para convertir el valor en acción. Formar en metodología y usabilidad de la agenda digital.
- **¿Cuándo se va a implantar? Temporalidad.** Definir fecha de puesta en marcha de la agenda.

Resulta necesario que la empresa/entidad tenga claro qué se entiende por el **valor Agilidad**.

OBJETIVO



Por ello la empresa debe definir claramente qué es para ella x valor. Por ejemplo ¿qué entiende la organización, y las personas que la conforman por **valor agilidad**? Las conductas deberán ir alineadas con ese significado.

Una acción concreta para apostar por el valor agilidad puede ser el uso de una agenda compartida. Esta medida puede mejorar significativamente nuestra productividad, fluidez, agilidad. A continuación, se detallan algunos de los beneficios más importantes:

- ✓ **Visibilidad compartida:** Todos los miembros del equipo pueden ver los horarios de los demás, lo que ayuda a evitar conflictos.
- ✓ **Asignación de tareas y seguimiento:** Las tareas se pueden asignar individualmente y se permite hacer un seguimiento de su cumplimiento, lo que ayuda a mejorar la responsabilidad y la eficiencia.
- ✓ **Comunicación centralizada:** Las notas, archivos y otros recursos relacionados con las tareas o eventos se pueden almacenar en la agenda virtual, lo que facilita el acceso y la colaboración.
- ✓ **Planificación centralizada:** Se puede crear un calendario centralizado para todo el equipo, lo que facilita la planificación de reuniones, eventos y proyectos.
- ✓ **Recordatorios y notificaciones:** Se pueden configurar recordatorios y notificaciones para garantizar que nadie olvide las fechas límite o las reuniones importantes.
- ✓ **Priorización de tareas:** La agenda virtual puede ayudar a priorizar tareas y asegurarse de que se trabaje en las más importantes.
- ✓ **Acceso desde cualquier lugar:** Se puede acceder a la agenda virtual desde cualquier dispositivo con conexión a internet, lo que permite a los miembros del equipo trabajar desde cualquier lugar.
- ✓ **Actualizaciones en tiempo real:** Los cambios en la agenda virtual se actualizan en tiempo real, lo que garantiza que todos tengan la información más reciente.

En general, las agendas virtuales compartidas pueden ser una herramienta valiosa para mejorar la productividad de los individuos y equipos de trabajo. Al mejorar la comunicación, la organización y la flexibilidad, las agendas virtuales pueden ayudar a los equipos a trabajar de manera más eficiente y efectiva.

A partir de ahí sería necesario concretar, detallar ¿Cómo? Y ¿Cuándo?

Pero resulta importante señalar que cada empresa/entidad tendrá unas necesidades diferentes, por lo tanto, las acciones o herramientas para cumplir con el **valor agilidad** deberán ser diferentes.

Otros ejemplos:

- La digitalización de las facturas.
- La realización de reuniones online, evitando desplazamientos innecesarios.

Para acertar con la acción a definir, es fundamental que la empresa/entidad tenga claro qué entienden por el **valor agilidad**.

3 ESTRATEGIA

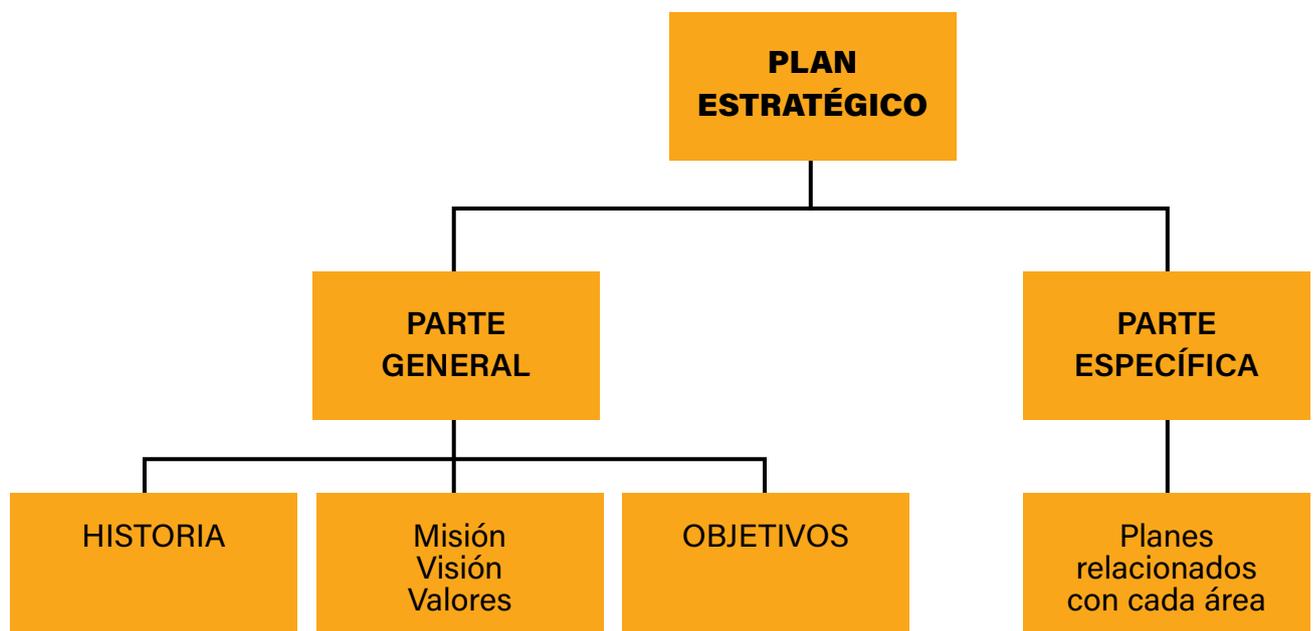
¿QUÉ ES?

La hoja de ruta que nos guiará en las acciones a llevar a cabo para cumplir con la misión de la organización.

Cada empresa debe diseñar su propia **estrategia en función de sus necesidades, de su sector, de su cultura y del mercado**. Lo que en un caso puede ser válido quizá no lo sea en otros, va a depender de la situación de cada uno, no vale el café para todos.

¿DE QUÉ ELEMENTOS SE COMPONE?

Todo plan estratégico se compone de una parte general, donde se reflejará la historia de la empresa, objetivos del departamento, misión, visión y valores y de una parte específica que refleja los planes de acción que se van a llevar a cabo en cada una de las áreas.



EJERCICIO



¿Conoces la misión de tu empresa?

- ¿Y su estrategia?
- ¿Y la estrategia de tu departamento?
- ¿Y tu equipo la conoce?
- ¿Están alienadas la estrategia del departamento y de la empresa?
- ¿Están alienadas la estrategia de la empresa, departamentos y las funciones de los puestos?

3.1. PASOS PARA SU CREACIÓN

ESTRATEGIA

Objetivo ¿Qué quiero conseguir?

Acciones ¿Qué voy a hacer?

Planificar
¿Cuándo?



Seguimiento ¿Estoy consiguiendo mi objetivo?

Reajustes ¿Se han dado desviaciones?

Diagnóstico
¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar?

3.2. LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI

UN DATO



Algunos datos de interés:

El método **Hoshin Kanri**, también conocido como **despliegue de la estrategia**, es una metodología de planificación estratégica que se originó en Toyota en la década de 1950. Su objetivo principal es **alinear los objetivos de toda la organización** para lograr un **despliegue efectivo de la estrategia** y alcanzar los **resultados deseados**.

El término **Hoshin Kanri** proviene de dos palabras japonesas:

- **Hoshin:** que significa brújula, dirección o plan.
- **Kanri:** que significa gestión o control.

En esencia, **Hoshin Kanri** se basa en la idea de que todos los miembros de la organización, desde los altos directivos hasta los empleados de primera línea, deben trabajar juntos hacia un **objetivo común**. Para ello, la metodología establece un **proceso estructurado** para:

Definir los objetivos estratégicos de la organización a largo plazo.

Desplegar estos objetivos en objetivos específicos y medibles para cada nivel de la organización.

Alinear los objetivos de todos los departamentos y unidades de negocio.

Comunicar los objetivos de manera clara y efectiva a todos los empleados.

Implementar y ejecutar los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Monitorear y evaluar el progreso de manera regular.

Realizar ajustes según sea necesario.

OBJETIVO



Hoshin Kanri es una metodología poderosa que puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar su desempeño general, permite alinear los objetivos generales de la empresa, los planes estratégicos a largo plazo y los procesos del día a día.

Sin embargo, es importante implementarla de manera correcta y con el compromiso de toda la organización.

Elementos que lo componen:

PIP: Plant Improvement Plan) es un plan estratégico de mejora que transforma la estrategia en acciones concretas y medible.

- **PIP1**

Se centra en la planificación estratégica, identificando oportunidades de mejora y definiendo objetivos claros que se alineen con la visión y metas de la organización.

- **PIP2**

Se orienta a la ejecución, seguimiento y optimización de las acciones planificadas en la fase anterior, garantizando la mejora continua mediante la aplicación del ciclo PDCA (Planificar- Hacer- Verificar- Actuar)

- **GAP**

Grupos Autónomos Personas (GAP). Hacen un seguimiento de los planes de acción, de forma semanal, por ejemplo.

4 TALENTO

¿Tienes el talento adecuado para cumplir con la estrategia? ¿Cuál es nuestro objetivo?

Identificar si contamos con el talento adecuado para contribuir al cumplimiento del negocio y qué estrategias de RRHH vamos a llevar a cabo para conseguirlo.

OBJETIVO



¿Cómo lo vamos a hacer? **Trabajando el Mapa de Talento**

¿Cómo medimos el talento? **Potencial + Desempeño**

4.1. EL MAPA DEL TALENTO

Un **mapa del talento** es una herramienta visual que representa las habilidades, competencias, experiencias y potencial de los empleados de una organización. Se utiliza para identificar, evaluar y desarrollar el talento humano de una empresa de manera estratégica, alineando las capacidades individuales con los objetivos organizacionales.

Componentes clave de un mapa del talento:

- **Inventario de talento:** Una base de datos completa y actualizada que incluye información sobre las habilidades, competencias, experiencias, educación, aspiraciones profesionales y potencial de cada empleado.
- **Representación visual:** Un gráfico o diagrama que muestra la posición actual de cada empleado en términos de sus habilidades, competencias y potencial, en relación con las necesidades futuras de la organización.
- **Análisis de brechas:** Una comparación entre las habilidades y competencias actuales de los empleados y las que se necesitarán en el futuro para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- **Planes de desarrollo:** Estrategias personalizadas para desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, a fin de cerrar las brechas identificadas y prepararlos para los roles futuros.

Creación de un mapa del talento:

La creación de un mapa del talento implica un proceso sistemático que incluye:

- **Recopilación de datos:** Recopilar información sobre las habilidades, competencias, experiencias, educación y aspiraciones profesionales de los empleados.
- **Análisis de datos:** Analizar los datos recopilados para identificar las fortalezas, debilidades y brechas de habilidades de la fuerza laboral.
- **Desarrollo del mapa:** Crear una representación visual que muestre la posición actual de cada empleado en términos de sus habilidades, competencias y potencial.
- **Definición de objetivos:** Establecer objetivos específicos y medibles para el desarrollo del talento.
- **Creación de planes de desarrollo:** Desarrollar planes personalizados para cada empleado, a fin de cerrar las brechas identificadas y prepararlos para los roles futuros.
- **Comunicación y seguimiento:** Comunicar el mapa del talento a los empleados y realizar un seguimiento del progreso en el desarrollo de sus habilidades y competencias.

Beneficios de utilizar un mapa del talento:

- **Mejora la toma de decisiones estratégicas:** Permite a la organización identificar y desarrollar el talento necesario para alcanzar sus objetivos a largo plazo.
- **Promueve la retención de talento:** Ayuda a identificar a los empleados de alto potencial y desarrollar planes para mantenerlos comprometidos y motivados.
- **Facilita la planificación de la sucesión:** Permite identificar candidatos internos para puestos clave y desarrollar planes para su sucesión.
- **Optimiza la asignación de recursos:** Ayuda a asignar a los empleados a los roles donde sus habilidades y competencias puedan ser mejor aprovechadas.
- **Mejora el desarrollo profesional:** Brinda a los empleados una visión clara de sus fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

HERRAMIENTAS



Un mapa del talento es una herramienta valiosa para cualquier organización que quiera gestionar su talento humano de manera efectiva y estratégica.

Al invertir en el desarrollo de sus empleados, las empresas pueden mejorar su desempeño general, aumentar su competitividad y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

4.2. FOCALIZAR ESTRATEGIAS

En base al diagnóstico realizado, se deberán diseñar y **focalizar las diferentes estrategias del área de Personas.**



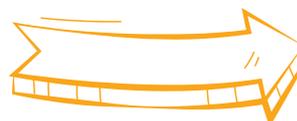
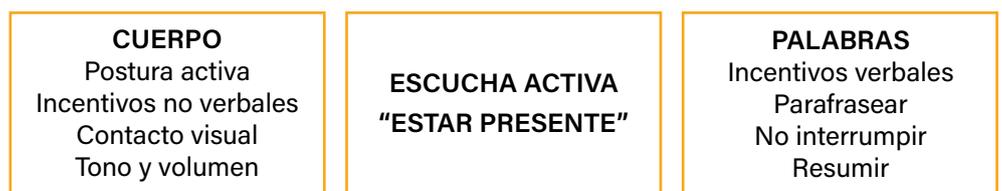
5

CONSEJOS PARA MANTENER CONVERSACIONES DE FEEDBACK EXITOSO CON EL EQUIPO

5.1. REFLEXIÓN Y PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA. PREPARAR UN DIÁLOGO CONSTRUCTIVO

- ¿Qué tiene que lograr acorde a la estrategia? ¿Cuál es la misión de su puesto?
- ¿Qué comportamientos, habilidades y aptitudes necesita?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora?
- ¿Cuáles le vamos a ayudar a potenciar las áreas de mejora?

5.2. GENERAR CONFIANZA



5.2. PERCIBIR SU "HOY"

- ¿Cómo estás actualmente?
- ¿Qué te motiva, qué te da energía?
- ¿Qué te está faltando?
- ¿Crees que se ajusta tu motivación a la estrategia de la empresa?
- ¿Cuál es tu objetivo? ¿Crees que está alineado con la estrategia de la empresa?
- ¿Qué estás dispuesto a hacer para conseguirlo?

5.3. LLEVARLO AL COMPROMISO:

- ¿Qué crees que podríamos hacer para conseguirlo?
- ¿Cómo podríamos hacerlo?
- ¿Cuándo?

5.4. FÓRMULA DE ASERTIVIDAD:

- Entiendo...
- Sin embargo...
- Por lo tanto, te propongo
- ¿Cuándo?

6 CONSIDERACIONES FINALES

En el presente capítulo, se han abordado tres pilares fundamentales para el éxito empresarial: la cultura, la estrategia y el talento. Se ha destacado la interconexión entre estos elementos y cómo trabajarlos de manera conjunta puede impulsar el crecimiento y la competitividad de una organización.

Cultura: La cultura organizacional es el alma de una empresa, define su forma de ser, actuar y pensar. Una cultura sólida y alineada con la estrategia es esencial para atraer, retener y motivar al talento adecuado. Se debe fomentar una cultura de valores, donde la coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace sea la base del comportamiento. La comunicación transparente y el feedback continuo son claves para fortalecer la cultura y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Estrategia: La estrategia es la hoja de ruta que guía a la empresa hacia sus objetivos. Una estrategia bien definida y alineada con la cultura y el talento de la organización es fundamental para el éxito a largo plazo. Se debe trabajar en la planificación estratégica de manera participativa, involucrando a todos los niveles de la empresa. La comunicación efectiva de la estrategia y el seguimiento del progreso son esenciales para garantizar su implementación exitosa.

Talento: El talento humano es el activo más valioso de una empresa. Atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales es crucial para el crecimiento y la innovación. Se deben implementar estrategias de gestión del talento que identifiquen las fortalezas y debilidades de los colaboradores, brinden oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, y fomenten un ambiente de trabajo que incentive el alto rendimiento.

Enfoque integral: La cultura, la estrategia y el talento no son elementos aislados, sino que se interrelacionan y se potencian mutuamente. Un enfoque integral que trabaje estos tres pilares de manera conjunta es la

clave para el éxito sostenido de una empresa. Se debe crear un ecosistema donde la cultura fomente la ejecución de la estrategia, y donde el talento se desarrolle y se comprometa con los objetivos organizacionales.

Conclusiones:

El éxito empresarial no se alcanza de la noche a la mañana, requiere un trabajo constante y dedicado en la construcción de una cultura sólida, una estrategia bien definida y una gestión efectiva del talento. Al integrar estos tres elementos y trabajarlos de manera conjunta, las empresas pueden crear un entorno propicio para el crecimiento, la innovación y la competitividad, logrando así sus objetivos a largo plazo.

Este análisis es solo un punto de partida. Cada empresa tiene su propia realidad y sus propios desafíos, por lo que es importante adaptar las estrategias y herramientas mencionadas a las necesidades específicas de cada organización.

7 FUENTES RECOMENDADAS

Alonso, Mario y Cantera, Javier (2024). *Talento, empresas y cultura: Manual de gestión de equipos y talento para firmas y despachos profesionales*. Editorial LID.

Dolan, Simon L. (2020). *The Secret of Coaching and Leading by Values*. Routledge.

Kesterson, Randy K. (2014). *The basics of Hoshin Kanri*. Productivity Press.

Kudernatsch, Daniela (2020). *Hoshin Kanri, agile strategy execution with policy deployment*. Autopublicado.

3

BLOQUE

**DISEÑO Y
HERRAMIENTAS
DE
PRODUCTIVIDAD**

BLOQUE 3

15

HERRAMIENTAS DE
PRODUCTIVIDAD.
GESTIÓN EFICIENTE
DEL TIEMPO:
PRODUCTIVIDAD
Y EFICIENCIA

Pablo Alonso

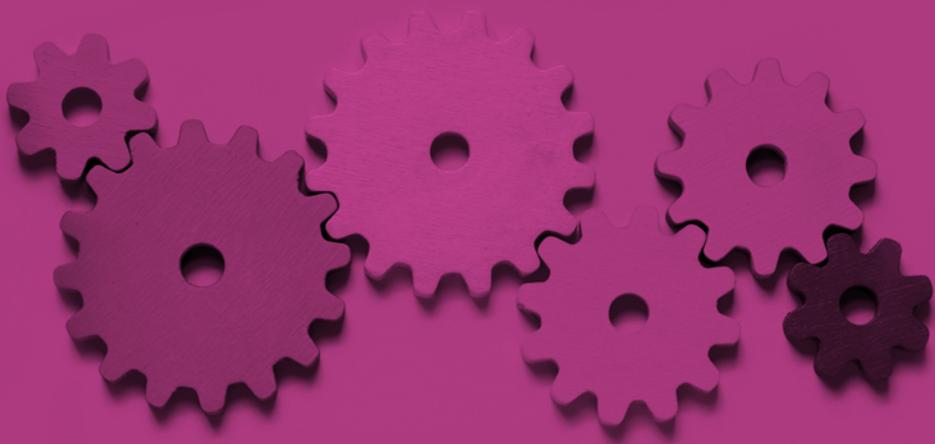
15

HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD. GESTIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO: PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Pablo Alonso

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. La productividad
 - 1.1. ¿Qué es la productividad?
 - 1.2. ¿Qué NO es productividad en el trabajo del “conocimiento”?
 - 1.3. Claves para mejorar la productividad
2. Metodologías y sistemas de productividad
3. ¿Por qué un sistema o metodología?
4. GTD, “Getting Things Done”
 - 4.1. Ideas principales
 - 4.2. Objetivos principales de GTD
 - 4.3. Beneficios del Estado de *Flow*
 - 4.4. Cómo entrar en el Estado de *Flow*
 - 4.5. Pasos GTD
 - 4.6. Ideas finales
 - 4.7. Propuesta práctica
5. Áreas de trabajo para mejorar nuestra productividad
6. Mails
 - 6.1. Mail test
 - 6.2. ¿Cómo redactamos los mails?
 - 6.3. Tips y recomendaciones
 - 6.4. ¿Cómo escribir mejores mails?
 - 6.5. Añade palabras clave al asunto
7. OKR
 - 7.1. Objetivo
 - 7.2. Resultados clave
 - 7.3. ¿Cómo son los OKR?
 - 7.4. Beneficios
 - 7.5. ¿Cómo creamos los OKR?
 - 7.6. Mis recomendaciones para OKR
 - 7.7. Ejercicio
8. Inteligencia Artificial y productividad ¿En qué nos puede ayudar la IA?
 - 8.1. Redacción de textos
 - 8.2. Diseño de logos y marca
 - 8.3. Generación de ideas para campañas publicitarias
 - 8.4. Desarrollo de productos, marketing o investigación
 - 8.5. Experiencia del cliente
 - 8.6. Reducción de sesgos
 - 8.7. En el ámbito de los Recursos Humanos
 - 8.8. Experiencia del empleado
9. Pasos para implementar la IA en la empresa
10. ¿Qué es un *Prompt*?
11. Actividad. Ideas para *Prompts* para la investigación de mercados
12. Actividad. Ideas para *Prompts* para la planificación y la estrategia
13. Reflexiones
14. Consideraciones finales
15. Bibliografía



15

HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD. GESTIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO: PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Pablo Alonso

1

LA PRODUCTIVIDAD

1.1. ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

RAE

1. f. Calidad de productivo.
2. f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.
3. f. Econ. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Productividad Laboral:

Wikipedia: La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Le preguntamos a la IA ¿Qué es productividad?

Ahora dime la de la productividad en el trabajo del conocimiento

La productividad en el trabajo del conocimiento se refiere a la eficacia con la que los profesionales utilizan sus habilidades, información y herramientas para generar resultados valiosos, como ideas, soluciones o productos intelectuales. A diferencia de los entornos de producción más tradicionales, donde la productividad puede medirse en términos de producción física, en el trabajo del conocimiento se enfoca en la calidad y el impacto del trabajo realizado, así como en la capacidad de colaboración, innovación y adaptación a cambios. La tecnología, la comunicación y la gestión del tiempo son factores clave que influyen en esta productividad, permitiendo a los individuos y equipos maximizar su rendimiento en un entorno.

Dime en un párrafo la definición de productividad

La productividad es una medida de la eficiencia con la que se utilizan los recursos, como el tiempo, el capital y la mano de obra, para generar bienes y servicios. Se expresa generalmente como la relación entre la cantidad de salida producida y la cantidad de insumo utilizada en un proceso. Una alta productividad indica que se está aprovechando al máximo los recursos disponibles, lo que puede traducirse en mayores beneficios económicos y competitividad. Además, la productividad puede variar según el sector, la tecnología utilizada.

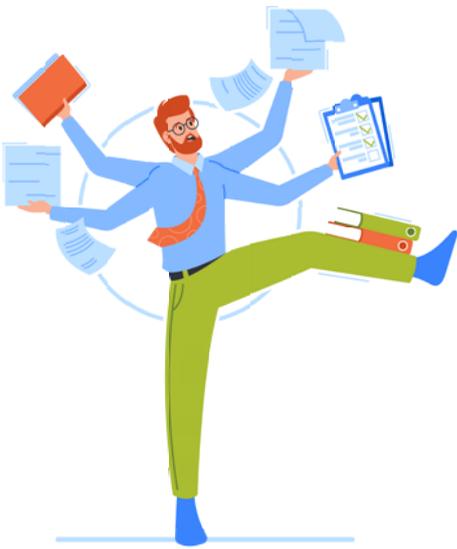
Información extraída de: <https://chatgpt.com/>

Mis definiciones preferidas:

- *Getting the right things done in the least amount of time.*
- Relación entre los resultados deseados y el tiempo utilizado para obtenerlos.
- Hacer lo que tienes que hacer, en el momento que adecuado con la calidad necesaria ¿para qué? para obtener los resultados deseados.

1.2. ¿QUÉ NO ES PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO DEL “CONOCIMIENTO”?

- ✓ Hacer muchas horas. Muchas horas.
- ✓ Hacer muchas tareas (actividad no es igual a productividad).
- ✓ Tener el mayor número de herramientas o apps de productividad.
- ✓ Gestionar bien el tiempo, el tiempo no se gestiona se gestionan prioridades, hábitos, energía.



MULTITAREA: Habilidad para realizar más de una tarea a la vez.

Consecuencias:

- ✓ Disminuye tu capacidad de concentración.
- ✓ Aumenta irritabilidad, ansiedad y estrés.
- ✓ Produces menos por unidad de tiempo menos productivo.
- ✓ Disminuye inteligencia emocional.

1. Primero, en modo multitarea, un valor en TAREA A, un valor en TAREA B, un valor en TAREA C.

2. Segundo, realizarlo una detrás de otra, por columnas.

TAREA A (NÚMEROS DEL 1 AL 10)	TAREA B (NÚMEROS DE LA "a" A LA "j")	TAREA C (NÚMEROS ROMANOS DEL I AL X)

1.3. CLAVES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD:

- 4** Autoconocimiento para mejorar la productividad 
- 3** Foco: "Sin foco, no puedes brillar" 
- 2** Atención/Concentración 
- 1** Hábitos 

2 METODOLOGÍAS Y SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD

- ✓ *Master Your Workday Now*
- ✓ *Getting Things Done*
- ✓ *Take Back Your Life!*
- ✓ *Zen To Done*
- ✓ *Total Workday Control*
- ✓ *Relaxed Organisation*
- ✓ *Rapid Planning Method*
- ✓ *Results The Agile Way*
- ✓ *FAST.... FASE*
- ✓ *Minimalismo*

3 ¿POR QUÉ UN SISTEMA O METODOLOGÍA?

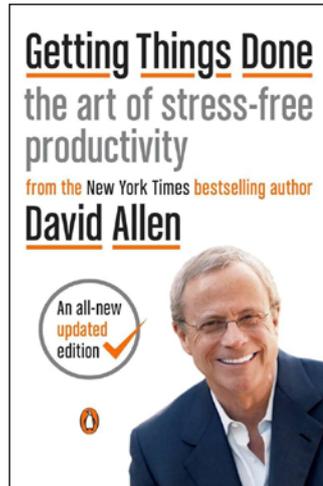
- ✓ Da ideas o pautas de trabajo ya testadas por otros.
- ✓ Ayuda a crear o cambiar hábitos.
- ✓ Puedes adaptarlos para crear tu propio método.
- ✓ Motiva y mola.
- ✓ Para implantar y seguir un sistema de trabajo o metodología necesitaremos trabajar...

LOS HÁBITOS

¿Por qué un sistema o metodología?

“Las personas no deciden su futuro, deciden sus hábitos y sus costumbres deciden su futuro”

F. M. Alexander.



4 GTD, “GETTING THINGS DONE”

GTD es un método de productividad desarrollado por David Allen que te ayuda a organizar tus tareas, proyectos e ideas de una manera clara y eficaz. En 2005 la revista *Wired* denominó GTD como: “Un nuevo culto a la era de la información”.

En 2007 *Time Magazine* denominó a *Getting Things Done* el libro de autoayuda para su tiempo, aludiendo a que las nociones de GTD son seguidas por un enorme grupo de seguidores y no por un único nicho de fervientes entusiastas.

4.1. IDEAS PRINCIPALES DE GTD:

- ✓ Nuestro cerebro no es una herramienta de almacenaje, sino de creatividad, generar ideas, soluciones.
- ✓ Queramos o no nuestro cerebro está siempre intentando resolver nuestros asuntos pendientes y nos los recuerda en los momentos más inoportunos.
- ✓ Convertir los proyectos en tareas lo suficientemente pequeñas, las cuales se puedan abarcar en espacios de tiempo reducidos, evitando que la desmotivación o falta de tiempo no nos deje avanzar.
- ✓ Sentir que tienes el control sobre todos tus proyectos actuales, lo cual te permite que estos vayan avanzando y relajarte.

4.2. OBJETIVO GTD:

Trabajar libre de estrés, liberar tu mente y mantener tu mente como el agua, la zona, flow... para poder poner atención y foco en el presente.

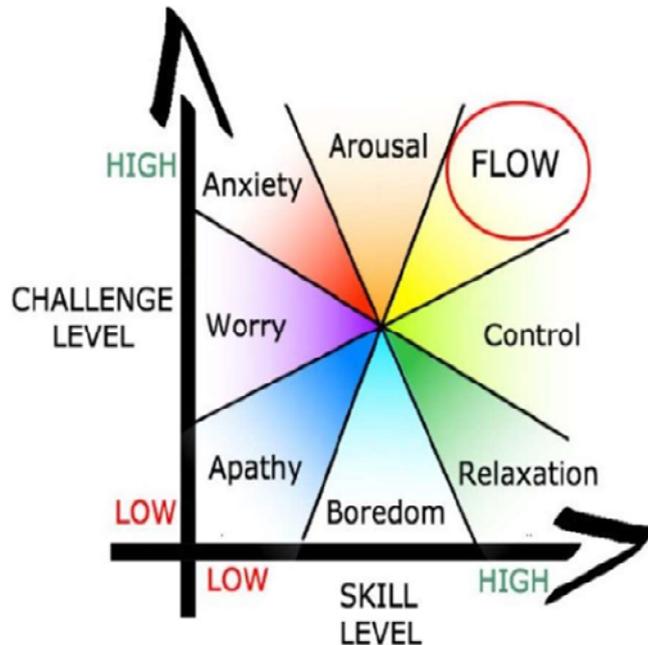
Alcanzar el estado de flow implica un delicado equilibrio entre el desafío y la habilidad. Cuando el desafío de una tarea coincide con tu nivel de habilidad, es más probable que entres en un estado de flujo.

Aquí tienes una fórmula rápida:

Nivel de desafío > Nivel de habilidad = Ansiedad

Nivel de desafío < Nivel de habilidad = Aburrimiento

Nivel de desafío = Nivel de habilidad = Estado de Flow



4.3. BENEFICIOS DEL ESTADO DE *FLOW*:

- ✓ **Mayor productividad:** Las tareas se completan más rápido y con mayor calidad en un estado de flow.
- ✓ **Aumento de la creatividad:** Las ideas innovadoras a menudo surgen sin esfuerzo.
- ✓ **Mayor concentración:** Las distracciones desaparecen en segundo plano.
- ✓ **Mejor bienestar:** El flow conduce a un sentido de realización y satisfacción.
- ✓ **Atemporalidad:** Las horas pueden sentirse como minutos cuando se está en flow

4.4. CÓMO ENTRAR EN EL ESTADO DE *FLOW*:

- ✓ **Metas claras:** Ten una idea clara de lo que quieres lograr.
- ✓ **Desafíate a ti mismo:** Encuentra tareas que coincidan con tus habilidades, pero que desafíen tus límites.
- ✓ **Minimiza las distracciones:** Crea un ambiente propicio.
- ✓ **Pasión e interés:** Elige actividades que te apasionen.
- ✓ **Práctica y paciencia:** El flow es una habilidad que se puede desarrollar con el tiempo.

4.5. PASOS GTD:

Paso 1. Capturar:

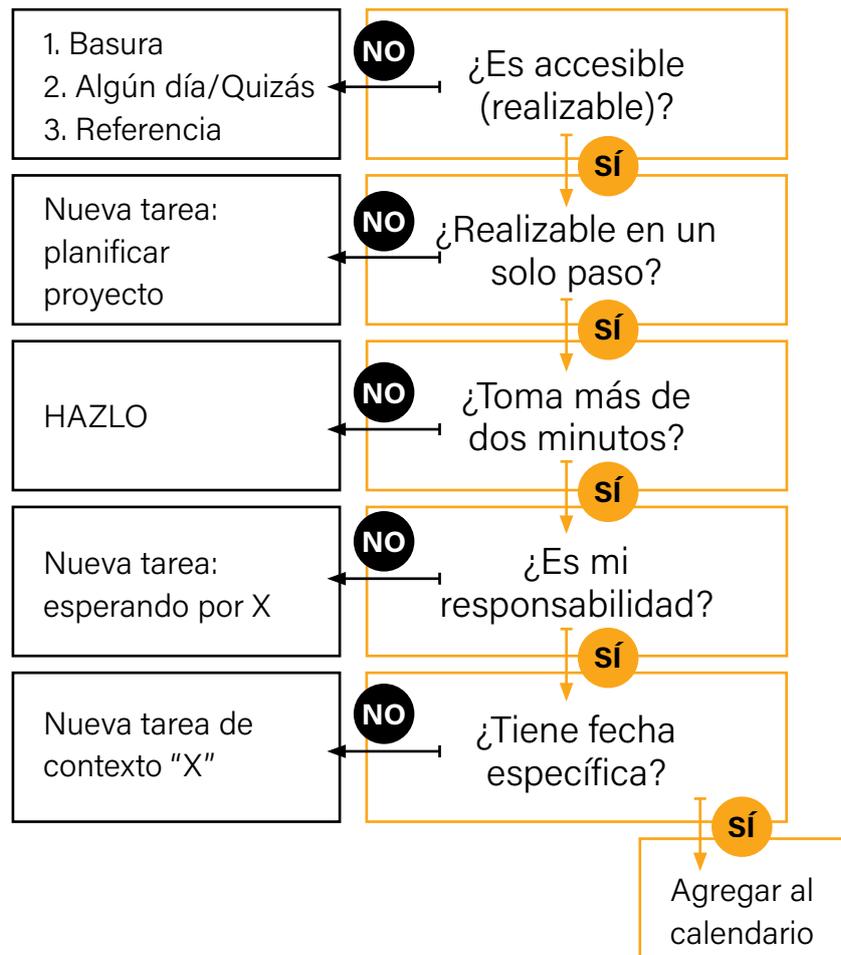
Crear un sistema de confianza (bandeja de entrada) que nos permita sacar todas estas preocupaciones, ideas, etc. de nuestra cabeza y nos permita concentrarnos en las tareas. Anotamos/Capturamos cualquier input que nos llega, así como las ideas que pasan por nuestra cabeza. Puede ser ordenador, libreta, app, etc.

- ✓ Utiliza el mínimo número posible de bandejas de entradas, ten el control sobre ellas (multicanal).
- ✓ No existen malas ideas. Captura tanto como sea necesario o más.
- ✓ Captura sin compromiso (capturar no significa tener que realizar alguna acción al respecto).

GTD

1. Recopilar
2. Procesar
3. Organizar
4. Revisar
5. Hacer

Elemento de un cubo
(del primer paso)



“Jamás dejes escapar una idea, no volverá”

David Allen

Paso 2. Procesar/Organizar:

1. No es algo realizable, no lo puedo convertir en acción:

- ✓ A la basura.
- ✓ Material de referencia.
- ✓ Lista algún día / tal vez.

2. Si es algo realizable, pero no lo puedo hacer yo:

- ✓ Lo delego, asigno tarea.
- ✓ Lo pongo en lista de espera.

Si es algo realizable y lo tengo que hacer yo:

- Ejecutas lo que puedas hacer en menos de dos minutos. **Regla de los dos minutos.**
- Si la "cosa" que estás procesando requiere más de una acción, creas un proyecto. Proyecto, según Allen, es todo resultado deseado que requiera más de una acción. Cada proyecto tiene que tener una tarea en la lista de "siguientes acciones".
- El resto de "cosas" se llevan a la **lista de "siguientes acciones"**, convertidas en tareas sencillas y accionables.

“El secreto para avanzar es comenzar”

Mark Twain

Y el secreto para comenzar, es dividir las tareas abrumadoramente grandes en tareas pequeñas y manejables, y abordar la primera.

Paso 3. Revisión:

- Llevar a cabo el hábito de la revisión te va a permitir reforzar tu confianza en el sistema.
- Semanalmente revisar listas y proyectos, cada proyecto tiene que tener asociado una siguiente acción.
- La revisión te permite ver el bosque, sin perder de vista los árboles.

Paso 4. Ejecutar:

- De nada sirve todo lo anterior, si no llevamos a cabo las acciones.
- Hay que separar la parte de hacer, de la de pensar y decidir. Si mientras estás haciendo, empiezas a pensar, dejarás de hacer.
- Con nuestra lista de acciones siguientes empezamos a actuar.

¿Cómo decidimos qué acción realizar en cada momento?

- En función de tiempo, nivel de energía y prioridad.
- Contextos: oficina, casa, recados, llamadas, personas.

- Nuestra mente necesita espacio, por eso necesitamos un sistema externo de confianza, donde depositar toda la información, ideas, etc.
- Usa tu cerebro para pensar, crear y no para almacenar.
- Cuanta más sensación de control tengamos, menos estrés y ansiedad.

“La ansiedad es consecuencia de la falta de control, organización, preparación y acción.”

David Kekich

4.7. ACTIVIDAD

EJERCICIO



Propuesta de práctica:

1. Escribe el proyecto, problema o situación que más tengas en mente en este momento (puede ser un proyecto, un problema, algo que tienes que afrontar próximamente, o algo que llevas tiempo en la cabeza dándole vueltas). Ej. Mi relación con el miembro del equipo x no es la adecuada, se están dando malentendidos, la información no fluye correctamente, etc.
2. Escribe una frase sencilla, describiendo el resultado satisfactorio de que deseas para ese problema o situación. Ej. Resolver el problema de comunicación con el miembro de mi equipo x.
3. Escribe la primera situación física, en el tiempo necesario, para hacer que la situación avance. Piensa como si no hubiera nada más en la vida, que resolver esta situación. Ej. Haría llamada a compañero que ha tenido experiencia similar, convocaría reunión con RRHH para pedir consejo, mandaría correo a miembro x, etc.
4. ¿Cómo te sientes? ¿Ha aumentado tu situación de control sobre la situación? ¿Motivación?

5 ÁREAS DE TRABAJO PARA MEJORAR NUESTRA PRODUCTIVIDAD:

ATENCIÓN/CONCENTRACIÓN:

Hoy en día es, prácticamente, un superpoder.

¿Cuál es la diferencia entre distracción e interrupción?

Distracción: Son los obstáculos, las piedras que nosotros mismos ponemos a nuestra atención, a nuestra capacidad de concentración.

Culpable: Yo

Solución: En mí

Distracción tipo a)

- Nuestros pensamientos.
- Ideas.
- Asuntos no resueltos.

¿Cómo la combatimos?

- Mediante el hábito de capturar, trabajando en nuestro sistema de confianza.
- Actividades que fortalecen nuestra capacidad de concentración: Lectura, meditación.
- Desintoxicaciones temporales de tecnología.



Distracciones tipo b)

- Redes sociales.
- Notificaciones.
- Mail.
- Apps, móvil, televisión, videojuegos.

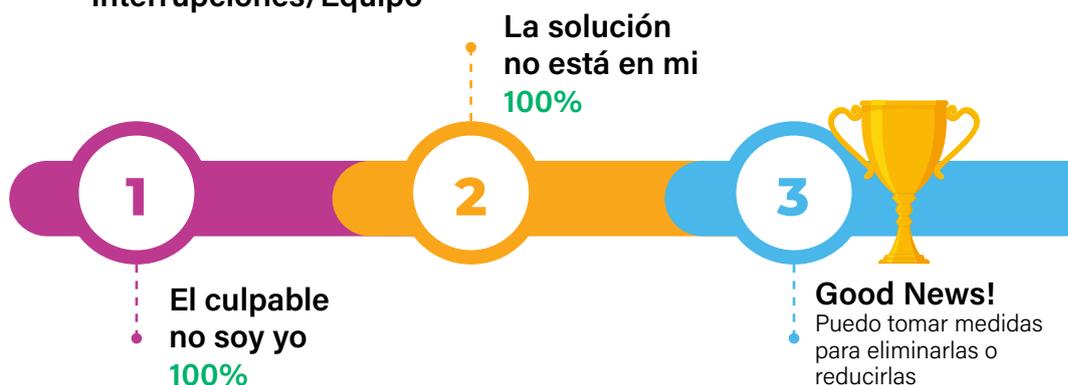
¿Cómo las combatimos?

1. Tomar medidas preventivas:

- Fuera alarmas.
- Móvil en silencio y bocabajo.
- Cerrar chats (Skype, Slack, etc.).
- Si necesitas información de internet, mail u otras personas, recopila antes de empezar la tarea.
- Bloqueando en nuestras agendas o calendarios tiempo para trabajar (Time Boxing, Time Blocking, Pomodoro).

Cuanto más te protejas y más medidas preventivas tomes antes de la realización de tareas importantes, **MEJOR**.

Interrupciones/Equipo



Interrupciones propiciadas por el equipo

- ✓ Cultura empresarial
- ✓ Trabajo en equipo malentendido

¿Cómo lo podemos solucionar?

1. Si puedes ser proactivo:

- Gestiona bien las reuniones (convocatoria, orden del día, duración límite, objetivos y compromisos).
- Establece horarios fijos para llamadas, reuniones, etc. (hasta las 12:30h no se convocan reuniones).
- Horas de "felices".
- Días de gestión, días de foco.
- Códigos.

2. Si no tienes más remedio que ser reactivo:

- Utiliza un lenguaje breve, claro y directo. Detrás de una interrupción suele haber otra tarea.
- Gana tiempo. "Sí, pero ahora no." Utiliza esos 15-20 minutos para finalizar la tarea.
- Usa una libreta.
- Empatía (mi urgencia no es la urgencia del otro).

RESPETO: La mayoría de las interrupciones son egoístas y pueden esperar.

- Recopilación previamente, de la información o documentación que necesites para esa tarea.
- Agrupa tareas, por ejemplo: llamadas, gestiones de banca online, facturar, etc. Esto permite ganar tiempo y coger carrerilla. Gano tiempo abriendo programa, correo, o similar (estos son los contextos que propone GTD).
- Deja huecos. No intentes hacer Tetris.

No intentes hacer demasiado, **HAZ TRABAJO DE CALIDAD.**

ALGUNAS FÓRMULAS:

Productividad = Conocimiento × (Concentración)²

Eficacia = Creatividad × Orden/Organización

Productividad = Talento × Relaciones

Tecnología versus productividad. ¿Es la tecnología amiga o enemiga de la productividad?

REFLEXIÓN

Un gran poder requiere una gran responsabilidad.



6 MAILS

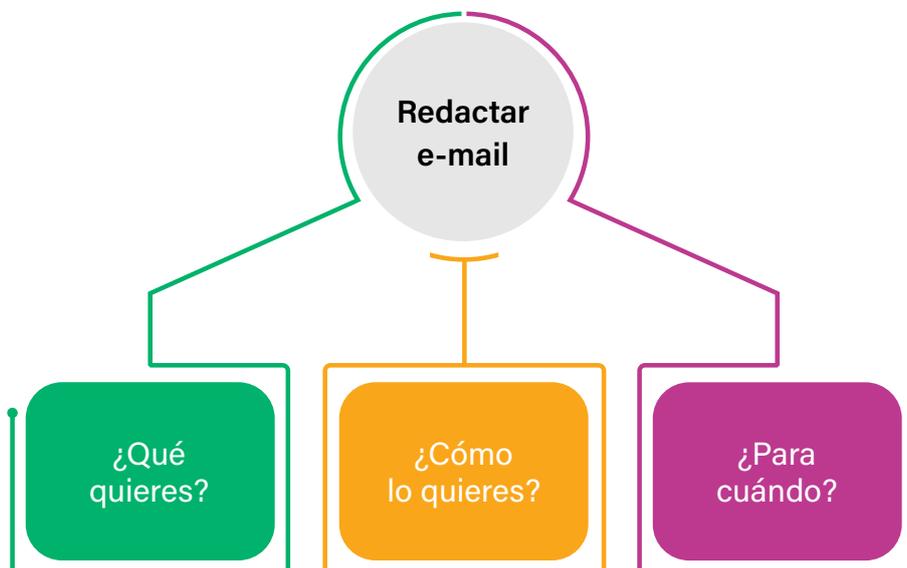
- Herramienta de trabajo.
- Herramienta de comunicación.
- Nuestro día no debe girar alrededor del mail.
- El mail no es una profesión.

6.1. MAIL TEST:

- Lo primero del día.
- Chequeo continuo.
- Notificaciones activadas.
- Ante la duda de cómo comunicarme con alguien, utilizo mail.
- Lo utilizo como organizador de equipo, asignar tareas, etc.
- Utilizo habitualmente el CC.

6.2. ¿CÓMO REDACTAMOS LOS MAILS?

Si pides algo, que responda a estas tres preguntas:



6.3. TIPS Y RECOMENDACIONES

Reglas y filtros: ¿Cuántos? ¿Qué tipos de correo recibimos? ¿De quién podemos recibir correos?

- Crear grupo remitentes VIPS para recibir notificación.
- Crear carpeta para proyecto concreto y condición para archivar automáticamente. (Condición destinataria o pactar palabras es asunto).
- Correos masivos internos.
- Notificaciones servicios online.
- Redes sociales
- *Newsletters*
- CC y CCO

6.4. ¿CÓMO ESCRIBIR MEJORES MAILS?

- Hazte esta pregunta ¿Es el mail el canal adecuado? llamada, levántate, slack, videoconferencia.
- Ve al grano, sintetiza.
- Orden del mail: cuerpo, asunto y destinatario... no seguir el orden que marca la aplicación.
- Si estás pidiendo algo, céntrate en: Qué, cuándo y cómo.
- Utiliza las plantillas.
- Evita el CC.
- Escribe asunto adecuado.
- *Spoilers* y titulares.

6.5. AÑADE PALABRAS CLAVE AL ASUNTO:

- Urgente (requieren acción inmediata, si el receptor no actúa, puede haber un daño).
- *Feedback* (requieren aprobación para poder continuar).
- Oportunidad (posibles clientes, oportunidades de negocio, formaciones).
- *Update* (reportes sobre situación proyectos).
- FYI (no requieren acción).
- *Info/Inspiration* (tutoriales, estudios, *Charlas Ted*).

Urgent y Feedback	→	Prioridad alta	→	Responder el mismo día
Oportunidad y Update	→	Prioridad media	→	Responder 2 a 4 días
FYI e Info/Inspiration	→	Prioridad baja	→	Responder es opcional

Mejorar en la gestión del mail y en la forma de redactarlos no solo te va a hacer a ti más productivo, sino también a la gente que trabaja a tu alrededor y principalmente a tu equipo.

7
OKR OKR (*objectives and key results*), significa:
«Objetivos y Resultados Clave».

“Se trata de una metodología de gestión que asegura que toda la empresa se centra en los mismos temas importantes.”

John Doerr

Los objetivos corresponden a lo que se quiere lograr, mientras que los resultados representan una forma cuantificable de comprobar si se está en el camino correcto para llegar allí.

En otras palabras:

- Objetivo/Dirección: te dice dónde ir.
- Los resultados y las métricas te dicen cómo llegar allí.

7.1. OBJETIVO:

Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (debo tener datos previos).

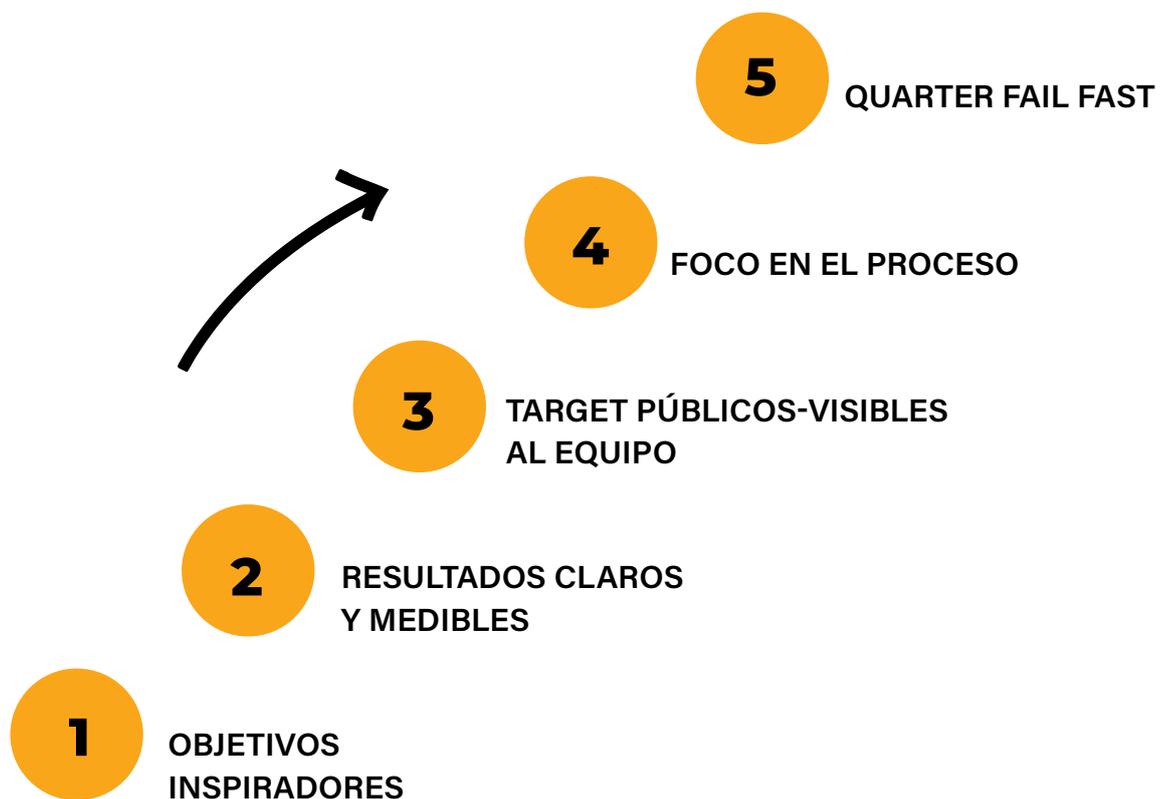
7.2. RESULTADOS CLAVE:

1. Obtener un porcentaje X de mejora en una encuesta de satisfacción de nuestros clientes.
2. Reducir un porcentaje X el tiempo para la resolución de las reclamaciones de clientes.
3. Reducir en un porcentaje X el número de reclamaciones de los clientes.

CFR: Conversaciones, *Feedback* y Reconocimiento.

- La forma en que la empresa/manager ayuda a las personas a alcanzar sus objetivos.
- Fomenta comunicación y claridad.
- Sistema continuado de evaluación del rendimiento.

7.3. ¿CÓMO SON LOS OKR?



7.4. BENEFICIOS:

- Foco.
- Compromiso.
- Transparencia.
- Coordinación + Conexión Alineamiento.
- Trabajo en equipo.
- Gestión del rendimiento.
- Seguimiento y medición.
- Ambiciosos: Impulsan a conseguir grandes resultados.

7.5. ¿CÓMO CREAMOS UN OKR?

1. Definimos un objetivo, lo que queremos lograr, de forma concisa, cualitativa, con un horizonte temporal determinado e inspirador.

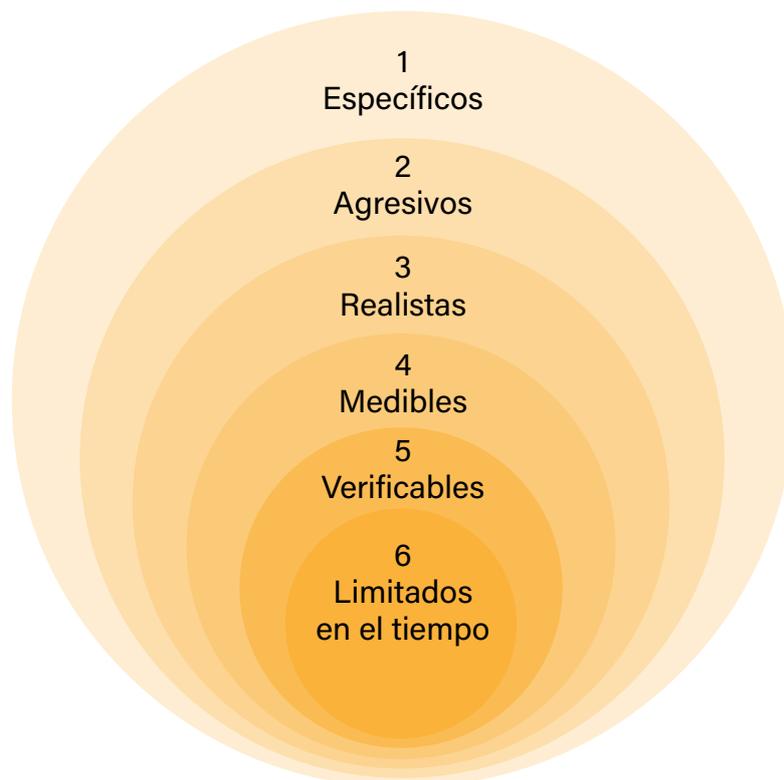
Los objetivos deben ser:

- Significativos
- Inspiradores
- Concretos
- Orientados a la acción

Los objetivos son como una vacuna para los pensamientos confusos.

2. Para cada objetivo, definimos resultados clave, elementos cuantitativos que nos tendrán que ayudar a saber si estamos alcanzando el objetivo.

Los resultados clave deben ser:



7.6. MIS RECOMENDACIONES PARA OKR:

- Partir de clara definición, propósito y objetivo de la empresa.
- Dirección involucrada: define propósito y objetivos corporativos.
- En cascada, de arriba abajo.
- Empezar poco a poco. 1 departamento.
- Entre 1 y 3 objetivos por trimestre. Con unos 3 Key Results.
- Minimizar reuniones.
- Adaptarlo a tu realidad.
- Trabajar la comunicación.
- Perseverar.

7.7. ACTIVIDAD

EJERCICIO



1. Capturar/procesar:

- A. Elige una semana natural y una herramienta de captura si no la tienes definida todavía.
- B. Durante la semana anota todo lo que te pase por la cabeza en cualquier momento (ideas, problemas, asuntos pendientes etc.).
- C. Escoge un momento del día para pasar las anotaciones de tu bandeja de entrada a tu lista de tareas.
- D. Al final de la semana redacta: reflexiones, experiencias y avances.

2. Identifica tus focos:

Tendemos a tener demasiados frentes abiertos y objetivos y acabamos avanzando poco en muchos de ellos. Para determinar qué es lo importante y en lo que debes centrar tus esfuerzos. Identifica tus opciones y selecciona los 3 focos (los 3 objetivos más importantes).

Haz un listado con todos tus objetivos, responsabilidades, deseos, proyectos en marcha.

Selecciona los 3 focos principales entre todos los anteriores.

3. Practica OKR:

Siguiendo la metodología OKR, coge uno de los focos que has seleccionado, conviértelo en uno o varios objetivos y para cada objetivo crea *Key Results*, a ser posible 2 o 3 por objetivo.

4. Misión/visión laboral:

Visualiza tu fiesta de jubilación, es un homenaje sorpresa en el cual van a decir unas emotivas palabras sobre tu trayectoria laboral. Harán un discurso en el que hablarán de vuestras experiencias juntos, éxitos fracasos y cómo superasteis dificultades:

- Tu jefe durante los últimos años.
- Tu compañero y miembro (como tú) del comité de dirección.
- Y un miembro de tu equipo que comenzó como becario a tu cargo y se convirtió en tu mano derecha.

Redacta qué te gustaría que dijese de ti.

Con estas reflexiones, trata de escribir tu misión y tus 3 valores principales.

5. Robatiempos

Trata de medir durante una semana en qué inviertes tu tiempo. Aplicaciones como esta te pueden resultar útiles: <https://app.clockify.me/tracker>

Identifica 5 robatiempos en tu día a día. Cuantifica el tiempo medio que te hacen perder en una semana. Ordénalos de más perjudicial a menos y realiza un plan de acción para reducir o eliminar 2 de ellos.

8 INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA PRODUCTIVIDAD ¿EN QUÉ NOS PUEDE AYUDAR LA IA?

En el mundo empresarial actual, donde la competencia es feroz y los cambios son constantes, la toma de decisiones estratégicas es más crucial que nunca. En este contexto, la inteligencia artificial (IA), emerge como una herramienta invaluable para guiar a las empresas hacia el éxito.

La IA no solo automatiza tareas repetitivas y optimiza procesos operativos, sino que también transforma la forma en que las empresas toman decisiones. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y predecir tendencias la convierte en una aliada indispensable para navegar por la incertidumbre y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la competitividad.

Es importante que las empresas exploren las posibilidades que ofrece la IA y la implementen de forma estratégica para maximizar sus beneficios.

Recuerda que la IA no es una solución mágica, sino una herramienta que debe utilizarse de forma responsable y ética. Para ello, es necesario contar con el apoyo de profesionales cualificados y garantizar que la IA se utiliza de manera que respete a las personas y el medio ambiente.

8.1. REDACCIÓN DE TEXTOS:

- ✓ La IA puede utilizarse para **crear contenido** para sitios web, blogs, redes sociales y campañas de marketing.
- ✓ La IA puede utilizarse para escribir **artículos, informes y presentaciones.**
- ✓ Sugerencias de estilo: la IA puede **sugerir diferentes estilos de escritura** en función del público objetivo, el tema y el propósito del texto. Esto puede ayudar a crear contenido más atractivo y efectivo.
- ✓ Asimismo, nos puede ayudar en la **corrección semántica y ortográfica. O como herramienta de traducción** a cualquier idioma.

- ✓ También puede utilizarse para **crear material de apoyo al cliente**, como guías de usuario y preguntas frecuentes.
- ✓ Otra de sus utilidades puede ser la **redacción de correos electrónicos, cartas de recomendación o de agradecimiento**.

8.2. DISEÑO DE LOGOS Y MARCA:

La IA puede operar como **brújula** en el diseño de logos y marcas de empresa:



8.3. GENERACIÓN DE IDEAS PARA CAMPAÑAS PUBLICITARIAS:

La IA puede funcionar como fuente inagotable de ideas para campañas publicitarias, potenciando la creatividad, ampliando el espectro de ideas o segmentado el público objetivo,

- ✓ **Búsqueda de tendencias:** la IA puede analizar las tendencias actuales en marketing, publicidad y consumo, para identificar oportunidades y nichos de mercado.
- ✓ **Análisis de la competencia:** la IA puede analizar las campañas publicitarias de la competencia para identificar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ **Generación de ideas de campañas:** la IA puede generar ideas de campañas publicitarias a partir de descripciones de productos o servicios, datos demográficos del público objetivo o palabras clave.
- ✓ **Creación de formatos de anuncios:** la IA puede crear diferentes formatos de anuncios, como banners, vídeos, anuncios de audio o publicaciones en redes sociales.
- ✓ **Análisis de datos de clientes:** la IA puede analizar los datos de clientes para identificar diferentes segmentos de público objetivo con intereses y necesidades específicos.
- ✓ **Optimización de la segmentación:** la IA puede optimizar la segmentación del público objetivo en función del rendimiento de las campañas publicitarias.

8.4. DESARROLLO DE PRODUCTOS, MARKETING O INVESTIGACIÓN:

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando el panorama empresarial, no solo en tareas repetitivas, sino también en áreas estratégicas como el desarrollo de productos, el marketing y la investigación:

8.5. EXPERIENCIA DEL CLIENTE:



Análisis de datos de mercado

La IA puede analizar datos de mercado, como encuestas, opiniones de clientes y tendencias de ventas, para identificar necesidades y oportunidades de nuevos productos.



Diseño y prototipado

La IA puede ayudar en el diseño y prototipado de productos, utilizando técnicas como la generación de imágenes y la impresión 3D.



Optimización del rendimiento

La IA puede analizar el rendimiento de los productos en el mercado, para identificar áreas de mejora y realizar cambios.



Segmentación de clientes

La IA puede segmentar a los clientes en función de sus características, comportamiento y preferencias para crear campañas de marketing personalizadas y efectivas.



Análisis de campañas

La IA puede analizar el rendimiento de las campañas de marketing, para identificar qué funciona y qué no, y optimizar las estrategias.

8.5. EXPERIENCIA DEL CLIENTE:

En el panorama empresarial actual, la Experiencia del Cliente se ha convertido en un factor determinante para el éxito. Las empresas que no logren ofrecer experiencias personalizadas, fluidas y memorables a sus clientes, se arriesgan a perderlos ante la competencia. En este contexto, la Inteligencia Artificial (IA) emerge como una poderosa aliada para transformar la experiencia del cliente en todos sus aspectos. A continuación, se detallan algunos ejemplos:

✓ **Chatbots y asistentes virtuales:** la IA puede automatizar la atención al cliente a través de *chatbots* y asistentes virtuales, que respondan a preguntas frecuentes, resuelvan problemas sencillos y brinden soporte en tiempo real.

✓ **Análisis de sentimientos:** la IA puede analizar el lenguaje natural de las interacciones con los clientes, para identificar emociones, sentimientos y opiniones.

✓ **Enrutamiento inteligente:** la IA puede enrutar las consultas de los clientes a los agentes o departamentos más adecuados en función de su naturaleza, urgencia y perfil del cliente.

✓ **Recomendaciones personalizadas:** la IA puede analizar el historial de compras y las preferencias del cliente para recomendar productos o servicios relevantes.

✓ **Ofertas personalizadas:** la IA puede crear ofertas personalizadas, en función del perfil del cliente, su historial de compras y su comportamiento online.

✓ **Predicción de la demanda:** la IA puede predecir la demanda de productos en función de diversos factores, como las tendencias del mercado, las preferencias del cliente y las condiciones económicas.

✓ **Análisis de expresiones faciales:** la IA puede analizar las expresiones faciales de los clientes para detectar emociones como la satisfacción, la frustración o el aburrimiento.

✓ **Análisis del tono de voz:** la IA puede analizar el tono de voz de los clientes para detectar emociones como la ira, la tristeza o la alegría.

Análisis de las redes sociales: la IA puede analizar las menciones de la marca en las redes sociales para detectar el sentimiento del cliente.

8.6. REDUCCIÓN DE SEGOS:

La IA se nos puede presentar como una valiosa herramienta para combatir los sesgos y promover la toma de decisiones justa y equitativa:

✓ **Análisis de datos:** la IA puede analizar grandes conjuntos de datos para identificar patrones y sesgos ocultos.

✓ **Herramientas de detección de sesgos:** existen diversas herramientas de IA que pueden detectar sesgos en textos, imágenes y código.

- ✓ **Técnicas de desvío de sesgos:** la IA puede utilizarse para desviar los datos de entrenamiento de los algoritmos de forma que se reduzca el impacto de los sesgos. Por ejemplo, se pueden sobremuestrear datos de grupos minoritarios o aplicar técnicas de ponderación para dar más importancia a ciertos atributos.
- ✓ **Algoritmos justos:** se están desarrollando nuevos algoritmos de IA que son más resistentes a los sesgos.

8.7. EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

En el dinámico mundo actual, los Recursos Humanos (RRHH) se han convertido en un área crucial para el éxito de las empresas. La gestión eficiente del talento humano es esencial para impulsar la productividad, la innovación y el crecimiento. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) emerge como una poderosa herramienta para transformar el ámbito de RRHH en todos sus aspectos.

- ✓ **Análisis de currículums vitae (CVs):** la IA puede analizar CVs para identificar candidatos cualificados en función de las habilidades, experiencia y requisitos del puesto.
- ✓ **Herramientas de preselección:** existen diversas herramientas de IA que pueden preseleccionar candidatos a través de pruebas de aptitud, entrevistas por vídeo o análisis de redes sociales.
- ✓ **Chatbots para candidatos:** los *chatbots* pueden utilizarse para responder a preguntas frecuentes de los candidatos y brindarles información sobre el proceso de selección.
- ✓ **Análisis de datos de rendimiento:** la IA puede analizar datos de rendimiento, como evaluaciones, comentarios y métricas de productividad, para identificar áreas de mejora para cada empleado.
- ✓ **Herramientas de coaching:** existen diversas herramientas de IA que pueden proporcionar coaching personalizado a los empleados.
- ✓ **Predicción del riesgo de rotación:** la IA puede analizar datos de los empleados para predecir el riesgo de rotación.
- ✓ **Recomendaciones de cursos:** la IA puede recomendar cursos de formación en función de las habilidades, intereses y necesidades de cada empleado.
- ✓ **Plataformas de aprendizaje personalizadas:** existen diversas plataformas de aprendizaje que utilizan la IA para adaptar el contenido y el ritmo de aprendizaje a las necesidades de cada usuario.
- ✓ **Chatbots para formación:** los chatbots pueden utilizarse para responder a preguntas sobre los cursos de formación y brindar soporte a los empleados durante el proceso de aprendizaje.

Es importante destacar que la IA no reemplaza a los profesionales de RRHH. Su función es complementar su trabajo y brindarles herramientas para que puedan ser más eficientes, precisos y personalizados en su labor.

8.8. EXPERIENCIA DEL EMPLEADO:

Encuestas de satisfacción: la IA puede analizar encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora en la experiencia del empleado.

Herramientas de comunicación interna: existen diversas herramientas de IA que pueden utilizarse para mejorar la comunicación interna entre los empleados.

Programas de bienestar: la IA puede utilizarse para desarrollar programas de bienestar personalizados para los empleados.

9 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA IA EN LA EMPRESA



10 ¿QUÉ ES UN PROMPT?

Un *prompt*, en el contexto de la inteligencia artificial, es una instrucción o conjunto de instrucciones que se le da a un modelo de lenguaje o a otro sistema de IA para guiar su generación de respuestas o resultados. Los *prompts* pueden ser simples o complejos, y pueden incluir información como el contexto de la tarea, los objetivos deseados y el formato de salida deseado.

En general, los *prompts* se utilizan para:

Especificar qué tipo de información o resultado se desea. Por ejemplo, un *prompt* podría pedir al modelo de lenguaje que genere un poema, escriba un artículo de noticias o traduzca un texto de un idioma a otro.

Proporcionar contexto al modelo de lenguaje. Esto puede ayudar al modelo a generar respuestas más relevantes y precisas. Por ejemplo, un *prompt* podría incluir información sobre el tema del poema que se desea generar, o sobre el público objetivo del artículo de noticias.

Controlar el estilo y el tono de la salida. Por ejemplo, un *prompt* podría pedir al modelo de lenguaje que genere un poema en un estilo formal, o un artículo de noticias en un tono humorístico.

Los *prompts* son una herramienta esencial para trabajar con modelos de lenguaje y otros sistemas de IA. Al utilizar *prompts* cuidadosamente diseñados, podemos obtener resultados más precisos, relevantes y creativos de estos sistemas.

Los *prompts* pueden ser tan específicos o tan generales como se desee. Lo importante es que sean claros y concisos, y que proporcionen al modelo de lenguaje la información que necesita para generar la salida deseada.

A medida que los modelos de lenguaje y otros sistemas de IA se vuelven más sofisticados, los *prompts* también se están volviendo más complejos. Ahora es posible utilizar prompts para generar una amplia gama de formatos de texto creativos, como poemas, código, guiones, piezas musicales, correos electrónicos, cartas, etc.

11 ACTIVIDAD

EJERCICIO



Ideas para *Prompts* para la investigación de mercados

1. Sugiere tres ideas de negocios que se adapten al mercado de trabajo remoto y freelance. Ten en cuenta nuestro Target de Ecommerce, plataforma de ventas ya consolidada y explora sinergias, que se puedan dar como viables en esta fase de empresa ya consolidada en ventas. Se trata de investigar que hacen otros Market Place parecidos al nuestro.
 2. Actúa como un generador de nombres de dominio. Proporciona una lista de nombres de dominio para mi empresa y producto, considerando palabras clave de SEO.
 3. Crea un análisis FODA/ DAFO, para mi idea de negocio en la industria de la jardinería o la cosmética natural.
 4. Proporciona 7 ejemplos de negocios exitosos en la industria de la jardinería o la cosmética natural. Busca solo las páginas y modelos de negocio que usen los mismos criterios ESG de Planeta Huerto S.L.
 5. Define la oportunidad de mercado y los segmentos de clientes objetivo para un negocio en esta industria. Segmentalos por importe de dinero que suelen gastarse los clientes en estos *Market Places*.
-

12 ACTIVIDAD

EJERCICIO



Ideas para *Prompts* para la planificación y la estrategia

1. Enumera tres estrategias para que el propietario de una pequeña empresa, que vende por catálogo y *market place*, administre el tiempo de manera efectiva. Visión marketing, visión productividad del tiempo, visión costes operativos.
 2. Escribe una declaración de objetivos de 300 palabras para la empresa o marca. *COPY WRITERS DE CONTENIDO*.
 3. Resume los componentes clave de un plan de negocios específico para la industria de la jardinería o la cosmética natural.
 4. Como experto en planificación empresarial, proporciona una estructura para un plan de negocios, incluyendo secciones y detalles necesarios. Dame tres escenarios, marketing, financiero y fiscal.
 5. Escribe un resumen ejecutivo para un plan de negocios en esta industria.
 6. Genera una lista de valores de empresa para la marca. Apóyate en valores medio ambientales, criterios de sostenibilidad, valores ESG y protección del Medio Ambiente, así como gobernabilidad y estrategia corporativa.
-

13 REFLEXIONES

Es importante destacar que la IA no es una solución mágica, sino una herramienta que debe implementarse de forma estratégica y responsable. Para ello, es necesario contar con el apoyo de profesionales cualificados y garantizar que la IA se utiliza de manera ética y respetuosa con las personas. En definitiva, la IA tiene el potencial de transformar el panorama empresarial y llevar a las empresas a un nuevo nivel de éxito. Sin embargo, es importante utilizar esta tecnología de manera responsable y estratégica para maximizar sus beneficios y minimizar los riesgos.

14 CONSIDERACIONES FINALES

El texto presentado ofrece una panorámica sobre las herramientas y estrategias que pueden emplearse para mejorar la productividad personal y empresarial. A través de algunas herramientas claves para la productividad se evidencia que es un campo en constante evolución, donde la tecnología y las metodologías juegan un papel fundamental.

Recuerda:

- **Comienza por lo pequeño:** implementa cambios graduales y adapta las herramientas y metodologías a tus necesidades específicas.
- **Fomenta la colaboración:** trabaja en equipo y comparte conocimientos, para maximizar los beneficios de las nuevas herramientas.
- **Mide tus resultados:** evalúa el impacto de las iniciativas de productividad y realizar ajustes si es necesario.
- **Mantente actualizado:** la tecnología evoluciona rápidamente, por lo que es importante estar al tanto de las últimas tendencias y herramientas.
- **Prioriza el bienestar:** la productividad no debe ir en detrimento de la salud y el bienestar. Es fundamental encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El futuro de la productividad se vislumbra cada vez más integrado con la tecnología. La inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la automatización seguirán transformando la forma en que trabajamos. Sin embargo, es importante recordar que la tecnología es una herramienta al servicio de las personas y que el factor humano sigue siendo fundamental para alcanzar el éxito.

15 BIBLIOGRAFÍA

Allen, David (2015). *Getting Things Done: The art of stress-free productivity*. Editorial Penguin Books.

Cano Bustamante, Esteban y Molina Viafara, Samuel M. (2023). "Cómo la inteligencia artificial impulsa la eficiencia y la productividad en la alta gerencia", en *Personería Jurídica*, (192), pp. 1-27.

Doerr, John (2019). *Mide lo que importa. Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Editorial CONECTA.



BLOQUE 3

16

HERRAMIENTAS
DE IA PARA AUMENTAR
LA PRODUCTIVIDAD
DE LOS EQUIPOS

Eloy Licerán

16

HERRAMIENTAS DE IA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EQUIPOS

Eloy Licerán

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Algunas ideas y conceptos para empezar
3. ¿Qué es un *prompt*?
4. Consejos para escribir prompts más efectivos
5. Alucinaciones
6. ¿Cómo nos puede ayudar la IA a ser más productivos?
7. Consideraciones finales
8. Fuentes para ampliar la información



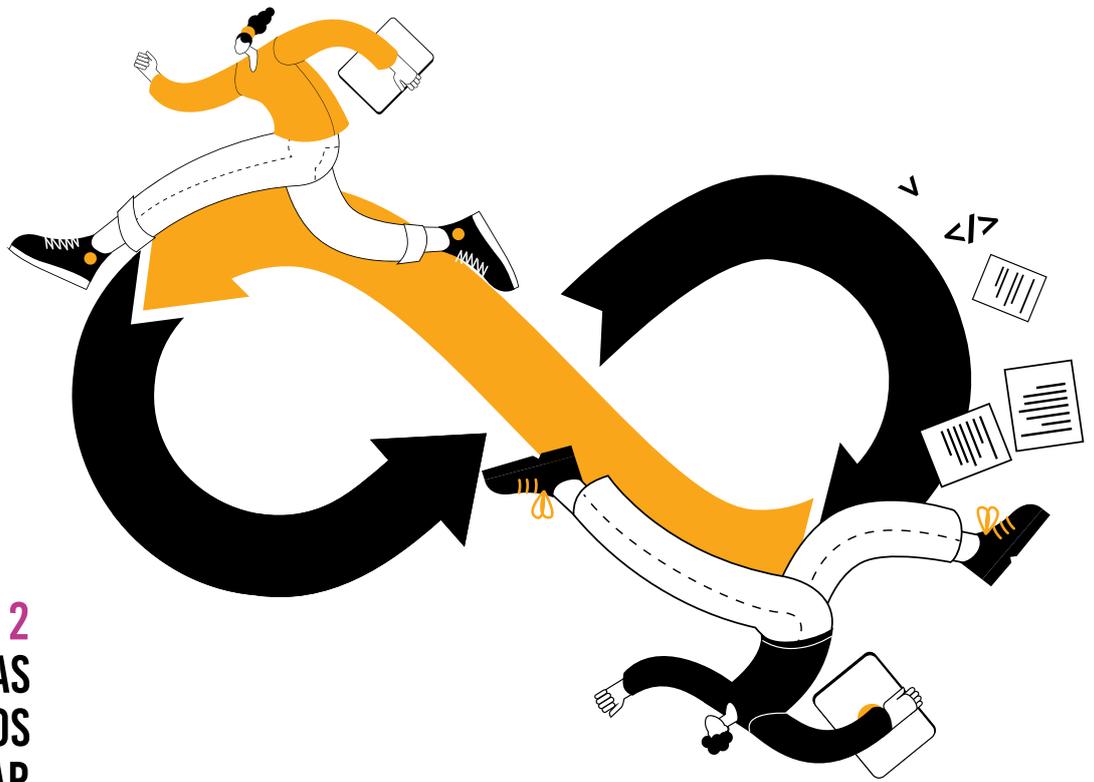
16

HERRAMIENTAS DE IA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EQUIPOS

Eloy Licerán

1 INTRODUCCIÓN

En el contexto actual la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una poderosa herramienta que ofrece un sinfín de posibilidades para mejorar el rendimiento y la eficiencia en el trabajo. Obviamente esta transformación tecnológica también conlleva importantísimos riesgos a afrontar. En este capítulo, exploraremos las diversas herramientas de IA disponibles para mejorar la productividad en los equipos, analizaremos sus beneficios y consideraremos algunos aspectos clave para su implementación exitosa. En definitiva, a medida que la IA continúa evolucionando, su impacto en el ámbito laboral será cada vez más significativo, ofreciendo a las empresas y a sus equipos la oportunidad de alcanzar nuevos niveles de eficiencia y éxito.



2 ALGUNAS IDEAS Y CONCEPTOS PARA EMPEZAR

REFLEXIÓN



- El coche acabó con los carros de caballos
- El ordenador sustituyó a las máquinas de escribir
- El mail terminó con las cartas postales
- Netflix, y plataformas similares, con los videoclubs. Etc.

La Inteligencia Artificial no solo cambiará la forma en la que trabajamos y desarrollamos negocios, sino que provocará una **transformación profunda y disruptiva** en cada una de nuestras actividades personales y profesionales.

La Inteligencia Artificial se apoya en tres pilares básicos:

LOS PILARES DE LA IA



HERRAMIENTAS



Por lo tanto, la IA implica: La combinación de datos de calidad, capacidad de computación y tecnología de software para crear soluciones.

REFLEXIÓN



La IA ya lleva tiempo en nuestras vidas.

Un ejemplo: hace tiempo que *Netflix*, *Amazon*, *Spotify*, *TikTok*, *Google* y similares utilizan la IA para identificar perfiles, preferencias y realizar recomendaciones. En todo caso estas herramientas de IA han evolucionado significativamente, de hecho, mejoran constantemente y a una gran velocidad.

MACHINE LEARNING: el centro de la IA es el aprendizaje automático, una tecnología que permite a los sistemas procesar nuestro día a día.

- ✓ **IA ANALÍTICA:** categoriza, ordena y hace predicciones sobre datos creados por humanos.
- ✓ **IA GENERATIVA:** es capaz de utilizar esta información para crear sus propios datos simulados.

A continuación, se profundizará en algunos conceptos básicos:

- **Modelo Lingüístico Grande (LLM):**

Programa informático entrenado con gran cantidad de texto (millones de gigabytes). Capacidad para reconocer e interpretar el lenguaje. Está entrenado con los datos que se le proporcionan, en muchos casos cogidos de Internet. Es necesario revisar los resultados.

- **Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP):**

Capaz de entender el lenguaje humano e interpretarlo. Por ejemplo, distinguir cuándo nos relacionamos con esta tecnología entre naranja (fruta) y naranja (color). Procesan sentimientos, peticiones a asistentes, intención de búsqueda...

- **IA generativa:**

Aprendizaje automático profundo. Red neuronal transformadora. Técnica de la autoatención para tener en cuenta el contexto de los elementos de una secuencia. Genera texto, audio, vídeo, imágenes, códigos... . Algunos ejemplos: *Gemini (Google)*, *Copilot (Microsoft)*, *Claude (Notion)* y *ChatGPT (OpenAI)*.

- **LLM vs NLP vs IA generativa:**

LLM, tipo de IA generativa enfocada en generar texto.

NLP, relacionado con la IA Generativa, pero en la parte de interpretación.

IA Generativa, modelo de aprendizaje profundo que puede generar texto y otros formatos.

- **Tokens y la tokenización:**

Conjunto de unos cuatro caracteres formado por palabras (subdivisiones), partes de palabras, signos de puntuación, espacios en blanco... . Las empresas desarrolladoras de IA generativa los utilizan para definir la potencia de su modelo.

- ✓ Con la interacción estamos entrenando a la IA.
- ✓ La IA te devuelve el entrenamiento en *tokens* (unidades de valor, objeto digital que representa un activo).
- ✓ Tienes una cantidad de *tokens* disponibles para trabajar con la IA.

EJEMPLO



Le preguntamos a *Gemini* qué tipo de IA es. Ésta es la respuesta:

"Soy *Gemini*, un modelo de inteligencia artificial multimodal creado por *Google AI*. Esto significa que puedo procesar y entender información de diferentes formatos, como texto, imágenes, código y audio. A partir de ahí, puedo realizar diversas tareas, como:

- **Generar texto:** Puedo escribir diferentes tipos de contenido textual, como poemas, artículos, guiones, correos electrónicos, cartas, etc.
- **Traducir idiomas:** Puedo traducir texto de un idioma a otro con gran precisión.
- **Escribir diferentes tipos de contenido creativo:** Puedo crear guiones, piezas musicales, correos electrónicos, cartas, etc., adaptándome a tu estilo y preferencias.
- **Responder a tus preguntas de forma informativa:** Puedo acceder y procesar información del mundo real a través de la búsqueda de Google y mantener mi respuesta coherente con los resultados de búsqueda.
- **Generar diferentes formatos de texto creativo:** Puedo escribir poemas, código, guiones, piezas musicales, correo electrónico, cartas, etc., en función de tus requisitos.



En resumen, soy un modelo de IA versátil que puede ayudarte con una amplia gama de tareas. Todavía estoy en desarrollo, pero he aprendido a realizar muchos tipos de tareas, incluyendo:

- Seguir tus instrucciones y completar tus peticiones de forma reflexiva.
- Utilizar mis conocimientos para responder a tus preguntas de forma completa e informativa, incluso si son abiertas, desafiantes o extrañas.
- Generar diferentes formatos de texto creativo, como poemas, código, guiones, piezas musicales, correo electrónico, cartas, etc.

Siempre estoy aprendiendo y mejorando, y estoy emocionado de ver lo que puedo hacer en el futuro.

Espero que esto te ayude a entender mejor qué tipo de IA soy. Si tienes más preguntas, no dudes en preguntar".

Respuesta a la consulta realizada a Gemini en mayo 2024

Gemini

3 ¿QUÉ ES UN PROMPT?

En el contexto de la inteligencia artificial, un *prompt*, también conocido como indicación o instrucción, es una pieza de texto o código que se le proporciona a un modelo de IA para guiar su respuesta o salida. Funciona como una especie de guía o punto de partida que le da al modelo información sobre lo que se espera que haga.

Los *prompts* pueden ser simples o complejos, y pueden incluir información como:

- El **tipo de tarea** que se quiere realizar (por ejemplo, generar texto, traducir un idioma, escribir un poema).
- Los **parámetros** específicos de la tarea (por ejemplo, el estilo del texto que se quiere generar, el idioma al que se quiere traducir).
- **Ejemplos** de lo que se busca (por ejemplo, ejemplos de poemas, código o traducciones).

CLAVE



La calidad y la claridad del *prompt* son cruciales para obtener buenos resultados de un modelo de IA. Un *prompt* bien escrito puede ayudar a la IA a entender lo que se le pide y a generar una respuesta más precisa, relevante y creativa.

En resumen, los *prompts* son una herramienta esencial para interactuar con los modelos de IA y obtener los mejores resultados posibles. Al proporcionar un *prompt* claro y detallado, puedes ayudar a la IA a entender lo que necesitas y a generar respuestas más precisas, relevantes y creativas. Normalmente se tienen que lanzar varias indicaciones/órdenes/preguntas antes de obtener una respuesta realmente satisfactoria. Por lo tanto, se trata de un proceso de interacción y diálogo en el que tenemos que ir interactuando y perfeccionando la conversación con las preguntas que lanzamos. Recomendación: debemos describir el rol que queremos jugar cuando lanzamos la indicación/orden/pregunta, para afinar las respuestas.



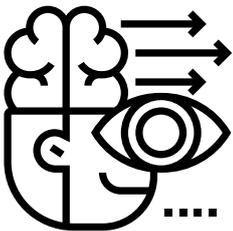
EJEMPLO

Soy un experto en publicidad... .

Soy una experta en derecho... .

Contéstame como si fueras... .

4 CONSEJOS PARA ESCRIBIR PROMPTS MÁS EFECTIVOS



RECOMENDACIÓN

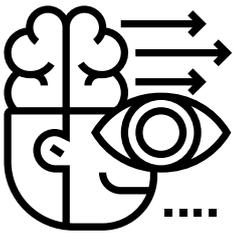
Céntrate en tu práctica. Sé claro y específico: Cuanto más claro sea tu prompt, mejor entenderá la IA lo que quieres que haga. Intenta explicar cada paso que debe tener en cuenta.

- ✓ **Proporciona información relevante:** Incluye cualquier información que pueda ayudar a la IA a completar la tarea correctamente, como el tema, el estilo o los requisitos específicos.
- ✓ **Utiliza un lenguaje natural:** Escribe como si estuvieras hablando con una persona real. Evita usar jerga técnica o lenguaje complicado.
- ✓ **Solicita un tipo de resultado:** Explica la estructura que deseas recibir si es un texto, o pídele un formato tabla, gráfica, imagen... .

Con estos consejos en mente, podrás empezar a experimentar creando prompts que te ayuden a aprovechar al máximo los modelos de IA.

5 ALUCINACIONES

Los algoritmos de IA pueden generar una información inventada, pero que resulta verosímil, (peligro potencial de inundar nuestros sistemas de información con datos no verificados). Para evitar estas situaciones a continuación se exponen algunas recomendaciones.



RECOMENDACIÓN

- ✓ Revisa siempre los resultados.
- ✓ Verifica la actualidad de la información.
- ✓ Cruza la información con fuentes fiables.
- ✓ Complementa la información de IA con tu juicio y conocimientos.

RECUERDA: la IA es una herramienta de apoyo, no un sustituto de razonamiento humano.

6 ¿CÓMO PUEDE AYUDARNOS LA IA A SER MÁS PRODUCTIVOS?

ALGUNOS EJEMPLOS	
Podemos adjuntarle documentos y solicitar	<p>Que lo modifique siguiendo las indicaciones concretas que le demos.</p> <p>Que lo resuma (y le podemos decir de cuántas palabras).</p> <p>Que haga tablas a partir de x texto.</p> <p>Y podemos solicitarle que cree otro PDF.</p>
Reunión con cliente	<p>A raíz de una reunión con un cliente hemos anotado las siguientes frases inconexas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duración del proyecto 1 año. • Objetivo: localizar nichos de mercado. • Presupuesto 100.000 euros. • Tiempo de recuperación de la inversión. <p>Le podemos solicitar a la IA: "Con estos apuntes elabora un documento que pueda compartir con el equipo"</p> <p>Además, le podemos pedir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Incorpora la información en una tabla" • "Quiero que me la conviertas en Excel" • "Dame información más específica"
Cronograma o planificación de turnos o vacaciones	<p>Podemos pedir a la IA que diseñe horarios, calendarios de vacaciones, tablas de turnos o similares.</p> <p>"Según la información que tienes en este documento, diseña los turnos de esta semana" o "Para preparar los turnos del fin de semana x ¿Qué datos necesitas?"</p>
Comparar presupuestos	<p>Le facilitamos tres presupuestos y le pedimos que haga una comparativa. Debemos darle los criterios de comparativa.</p>
Resumen webs	<p>"¿Me puedes hacer un resumen de 150 palabras de esta web?"</p>
Generación de imágenes	<p>"Genera imágenes que tengan que ver con el contenido de este texto"</p> <p>Nos puede servir para inspirarnos, un punto de partida, para no empezar desde una página en blanco. DALL.E, Midjourney o similar.</p>
Puedes crear tu propio Chat	<p>Además, podemos crear nuestro propio Chat con IA. Este Chat sería especialista en el tema que necesitemos. Para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberíamos incorporarle la información necesaria para que sea especialista. • Entrenarlo en preguntas frecuentes y darle las respuestas. • Le debemos indicar claramente ¿Quién es? ¿En qué tono debe responder? <p>Ejemplos de Chats especializados: profesor/a de inglés, especialista en lenguaje inclusivo, asistente para la búsqueda de prácticas o empleo, especialista en cine de terror, creador de logos, o cualquier cosa que necesitemos.</p>
Otros usos	<p>Lo podemos utilizar para calcular rutas, por ejemplo. O para la predicción de tráfico: rutas recomendadas.</p>

7 CONSIDERACIONES FINALES

La integración efectiva de la Inteligencia Artificial (IA) en las organizaciones abre un mundo de oportunidades para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la satisfacción del cliente. Sin embargo, este camino también presenta retos que deben abordarse con atención para garantizar una transición exitosa y responsable.

Para una integración efectiva resulta fundamental identificar necesidades y oportunidades, la elección de herramientas y tecnologías adecuadas, la formación y capacitación.

Asimismo, no podemos obviar los retos a considerar, entre ellos, las resistencias al cambio, los problemas de privacidad o seguridad, y las dificultades para la tutela de la originalidad y de los derechos de autor.

En definitiva, la clave recaerá en abordar cuidadosamente los retos y adoptar un enfoque estratégico y responsable que nos permita aprovechar todo el potencial de la IA en nuestras organizaciones.

8 FUENTES PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Baños, Gisela (2024). *El sueño de la Inteligencia Artificial, el proyecto de construir máquinas pensantes: una historia de la IA*. Editorial Shacklenton Books.

Girón Sierra, José María (2023). *Introducción a la Inteligencia Artificial. La tecnología que nos está cambiando la vida*. Editorial Almuzara.

VV. AA. (2024). *La Inteligencia Artificial explicada, de los conceptos básicos a las aplicaciones avanzadas de la IA*. Editorial Eni.

BLOQUE 3

17

**EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO
Y RETRIBUCIÓN
VARIABLE**

Juan Vicente Ibáñez Mora

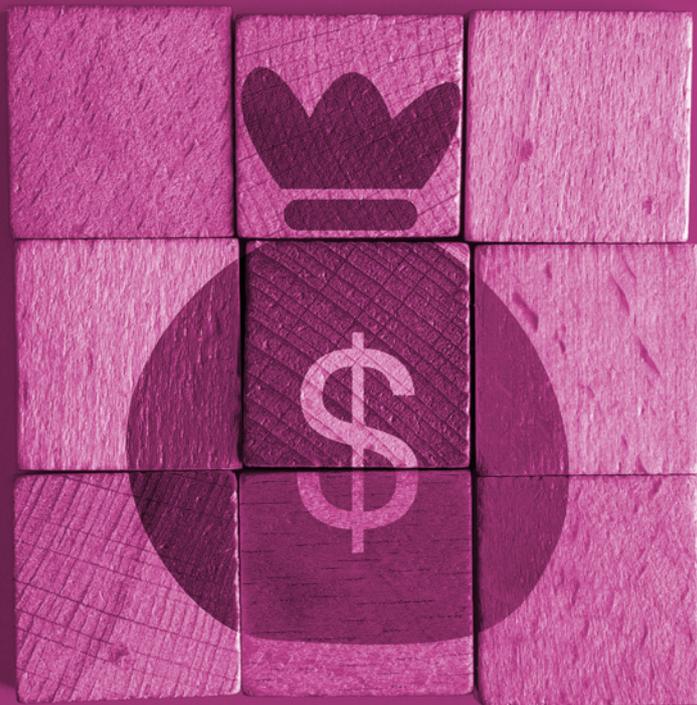
17

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETRIBUCIÓN VARIABLE

Juan Vicente Ibáñez Mora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Evaluación de desempeño
 - 2.1. Definiciones
 - 2.2. Reflexión inicial
 - 2.3. Definición y objetivos
 - 2.4. ¿Cómo implementar una evaluación de desempeño?
 - 2.5. El Modelo Serveo de Evaluación de Desempeño
 - 2.6 Evaluación basada en datos
3. Retribución variable
 - 3.1. Definición
 - 3.2. Tipos de retribución variable
 - 3.3. Ventajas e inconvenientes
4. Consideraciones finales
5. Bibliografía



17

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETRIBUCIÓN VARIABLE

Juan Vicente Ibáñez Mora

1 INTRODUCCIÓN

Ante el exigente mundo empresarial actual, las organizaciones buscan constantemente estrategias para optimizar el rendimiento de sus empleados y alinearlos con sus objetivos estratégicos. La evaluación del desempeño y la retribución variable, se han convertido en herramientas fundamentales para alcanzar este objetivo, proporcionando un marco para evaluar el rendimiento individual y colectivo, y recompensar adecuadamente las contribuciones valiosas.

En este capítulo, nos embarcaremos en un interesante viaje para comprender los conceptos clave de la **evaluación del desempeño y la retribución variable**. Exploraremos las definiciones, fases, tipos y objetivos de estos procesos, destacando su importancia en el panorama empresarial actual.

2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1. DEFINICIONES

Aptitudes: capacidades para el buen desempeño o ejercicio de un negocio o actividad.

Características: pertenecientes al individuo que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo, de sus semejantes.

Habilidades: capacidades y disposición para algo.

Competencias: conjunto de atributos personales en permanente modificación, que deben ser sometidas a prueba en la resolución de situaciones concretas, que encierran ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad.

2.2. REFLEXIÓN INICIAL

REFLEXIÓN



¿Qué habilidades y competencias busco o espero del carnicero del supermercado?

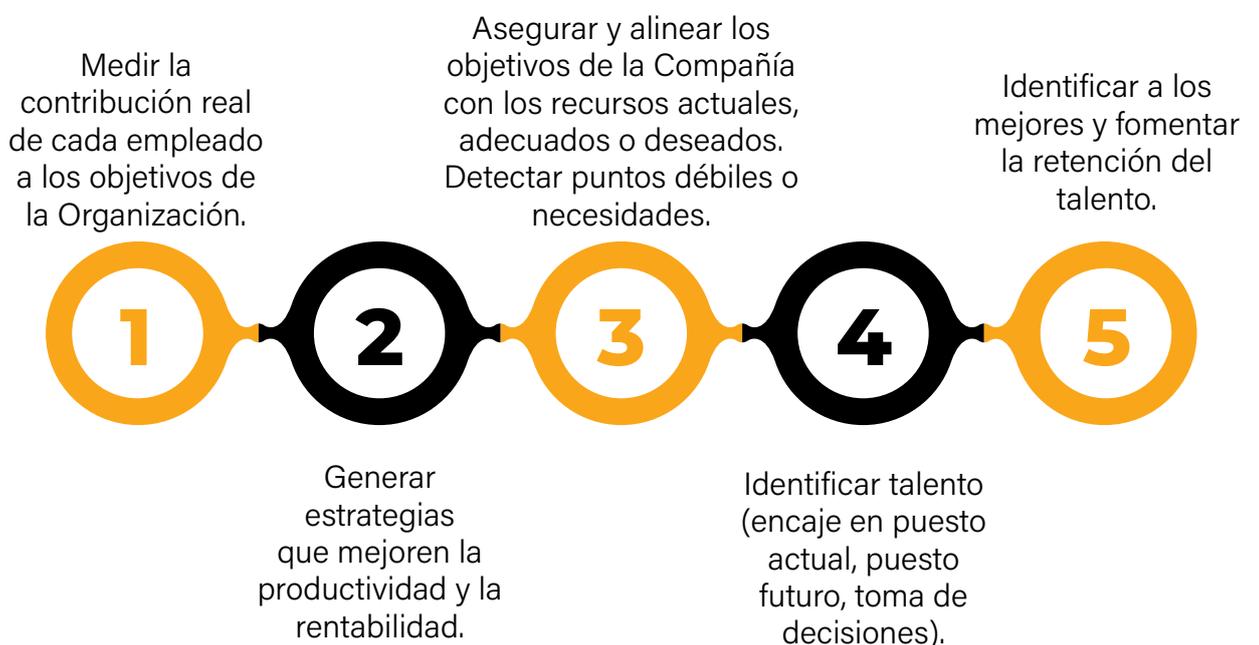
¿Qué habilidades y competencias busco o espero del candidato a la alcaldía de mi ciudad?

¿Qué habilidades y competencias busco o espero del docente en la charla de hoy?

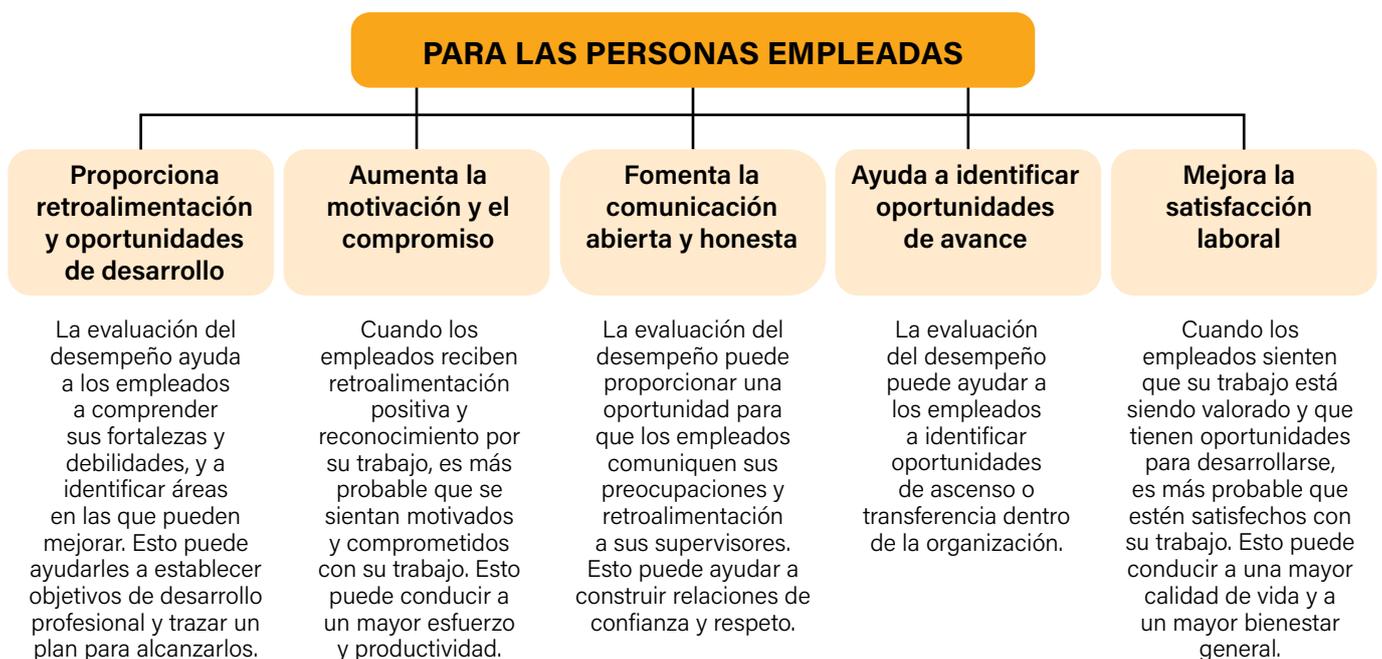
2.3. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

La evaluación del desempeño laboral, es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador, respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado.

¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?



La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización, tanto para la empresa en su conjunto como para los empleados de forma individual. A continuación, se detallan algunos de los motivos por los que la evaluación del desempeño es importante y útil:



En resumen, la evaluación del desempeño es una herramienta valiosa que puede utilizarse para mejorar el rendimiento individual y organizacional, promover la comunicación y el desarrollo, informar las decisiones de recursos humanos, y mejorar la moral y la retención de los empleados. Cuando se implementa de forma eficaz, la evaluación del desempeño puede tener un impacto positivo tanto en la empresa como en sus empleados. No obstante, su éxito dependerá de si se diseña e implementa adecuadamente.

2.4. ¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

a) 1º Paso: ¿Qué competencias quiero medir?

En relación a las competencias, nos encontramos ante dos corrientes, que las van a clasificar de forma diferente:

Corriente conductual (Signe – Lyle Spencer “Competence at work”)

- Competencias de desempeño y operativas – quehacer diario, resultado, perfección, orden.
- Competencias de ayuda y servicio – habilidades sociales, cliente.
- Competencias de influencia – ventas, convencer, influir en terceros.
- Competencias directivas – liderazgo, positivismo, crear equipo, asertividad, ambiente de trabajo.
- Competencias cognitivas – conocimiento, innovación, experiencia, toma de decisiones.
- Competencias de eficacia personal – autocontrol, confianza, flexibilidad, adaptabilidad.

Corriente funcional:

- Competencias básicas – desarrolladas en etapa escolar, convivencia.
- Competencias de empleabilidad – etapa universitaria y posterior, formación profesional.
- Competencias conductuales – etapa laboral, buen desempeño, liderazgo.
- Competencias funcionales – aspectos técnicos laborales, calidad.

De manera general, los aspectos a valorar en cualquier profesional, sector o Compañía son:

- 1 **Creatividad e innovación**
- 2 **Adaptabilidad**
- 3 **Comunicación**
- 4 **Responsabilidad**
- 5 **Asistencia y puntualidad**
- 6 **Productividad y calidad del trabajo**
- 7 **Consecución de objetivos**
- 8 **Cooperación**
- 9 **Formación**
- 10 **Área de mejoras**
- 11 **Habilidades personales**
- 12 **Resolución de problemas**

b) 2º Paso: Definición de los objetivos de la evaluación

- A partir de las competencias que queremos evaluar definiremos los objetivos.
- Los objetivos deben cumplir regla SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, tiempo).
- Se debe definir el periodo que vamos a examinar o evaluar (3 meses, 6 meses, 1 año...).
- Se deben definir y concretar las responsabilidades.
- Se debe diseñar un plan de comunicación adecuado.

c) 3º Paso: Definición del método

- Modelo tradicional – Entrevista y evaluación por superior.
- Modelo 360º - Entrevista por superior.
- Evaluación de pares (número mínimo que asegure confidencialidad), colaboradores, superiores y autoevaluación.

Otros:

- Planteamiento situacional – Preguntas abiertas
- Evaluación psicológica – requiere profesional adecuado. Test psicotécnicos
- Medición del rendimiento – bases de datos de la empresa e histórico
- Evaluación de conocimientos técnicos – perfiles de alta cualificación
- Evaluación de valores y habilidades – nuevas tendencias
- Combinaciones entre ellas... .

d) 4º Paso: Diseño del programa de evaluación

Preguntas que se responden con un cuestionario de evaluación y de acuerdo a una escala de calificación.

IMPORTANTE:

- Redactar las preguntas en positivo.
- Tiene tanta importancia la puntuación como el comentario que justifica esa valoración.

d) 5º Paso: Evaluación de los candidatos

- Preparar cada entrevista, dedicarle tiempo, objetivizar sentimientos.
- Generar un entorno apropiado para la evaluación.
- Respetar los horarios establecidos en la convocatoria.
- Explicar claramente a los actores cuál es su rol (especialmente en 360º).
- Generar un ambiente de confianza y sinceridad.
- Aportar *feedback* de valor, sincero y objetivo.

e) 6º Paso: Análisis de los resultados obtenidos

- Analizar los resultados obtenidos con carácter individual (manager-colaborador).
- Integrar las valoraciones de los diferentes actores (manager, par, colaborador, autoevaluación).
- Analizar los resultados obtenidos con carácter colectivo (nivel estratégico de Compañía):

Identificación de talento.

Identificación de áreas de mejora.

Alineamiento con los intereses de la Compañía.

f) 7º Paso: Creación de estrategias de desempeño

- Aportar *feedback* sincero, con carácter individual, análisis cualitativo de la evaluación. Importancia de la conversación presencial.
- Reconocer los puntos fuertes.
- Destacar las áreas de mejora.
- Establecer estrategias para mejorar el desempeño de tu equipo.
- Establecer nuevas metas para los candidatos.
- Establecer estrategias de motivación para el colectivo con más talento.
- Empezar acciones para optimizar el equipo, refuerza las áreas débiles.
- Empezar acciones formativas para mejorar a tu equipo.

Nuevas tendencias enfocadas a la evaluación de desempeño:

Evaluación continua en lugar de anual

- **Tendencia:** Cada vez más empresas están sustituyendo las evaluaciones anuales por modelos de evaluación continua. En lugar de esperar a una revisión anual, los empleados reciben retroalimentación continua a lo largo del año.
- **Beneficio:** Esto permite a los empleados ajustar su rendimiento en tiempo real, fomentando una mejora constante en lugar de un ciclo de revisión prolongado.
- **Ejemplo:** Empresas como Adobe y Accenture han implementado sistemas de evaluación continua para mejorar la agilidad y el compromiso de sus equipos.

Objetivos dinámicos y personalizados

- **Tendencia:** En lugar de establecer objetivos fijos anuales, se fijan objetivos dinámicos que pueden ajustarse según los cambios en el mercado o en la estrategia de la empresa.
- **Beneficio:** Esto permite que los objetivos se mantengan relevantes y alineados con las prioridades cambiantes de la empresa.

- **Ejemplo:** Los OKRs (Objectives and Key Results) son un enfoque popular en empresas como Google y Spotify para mantener una alineación flexible de los objetivos organizacionales e individuales.

2.5. MODELO SERVEO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

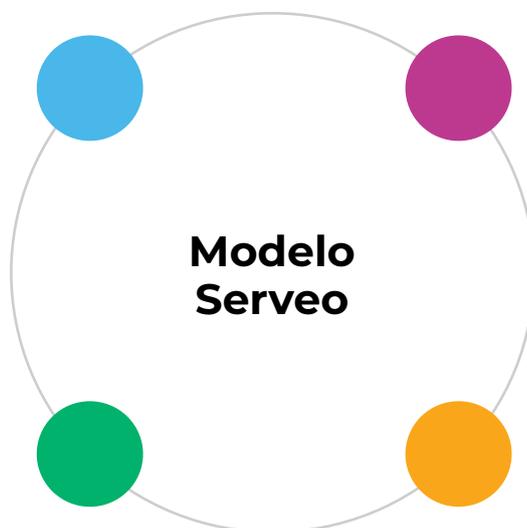
El **Modelo Serveo** es un sistema integral de evaluación del desempeño que se basa en las competencias y el comportamiento. Está diseñado para ayudar a las organizaciones a evaluar el rendimiento de sus empleados de una manera justa, precisa y objetiva. El modelo se centra en las siguientes áreas clave:

Competencias

El modelo identifica las competencias clave que son necesarias para el éxito en cada puesto de trabajo. Estas competencias se basan en los conocimientos, habilidades y comportamientos que son esenciales para que los empleados desempeñen sus funciones de manera efectiva.

Desarrollo

El modelo se utiliza para desarrollar planes de desarrollo individualizados para los empleados. Estos planes se basan en los resultados de la evaluación y en las necesidades de desarrollo de cada empleado.



Comportamiento

El modelo evalúa el comportamiento de los empleados en relación con las competencias clave. Esto se hace observando el comportamiento de los empleados en el trabajo y recopilando retroalimentación de sus supervisores, compañeros de trabajo y clientes.

Evaluación

El modelo utiliza una variedad de métodos para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo escalas de calificación, rúbricas y observaciones. Los resultados de la evaluación se utilizan para proporcionar retroalimentación a los empleados y para identificar áreas de mejora.

Retroalimentación de 360° con enfoque en fortalezas

- **Tendencia:** En vez de centrarse exclusivamente en las áreas de mejora, los sistemas de evaluación modernos también buscan identificar y potenciar las fortalezas de los empleados.
- **Beneficio:** Este enfoque crea una experiencia más positiva en las evaluaciones y puede mejorar la motivación y el compromiso.
- **Ejemplo:** Empresas como Deloitte, han ajustado sus procesos de evaluación para enfocarse en el desarrollo y crecimiento basado en fortalezas.

2.6. EVALUACIÓN BASADA EN DATOS

En los últimos años, las empresas han comenzado a aprovechar la tecnología y los datos para mejorar la precisión, la transparencia y la objetividad de la evaluación de desempeño. Este enfoque moderno, que incluye el uso de inteligencia artificial (IA) y *Big Data*, permite una visión más integral del rendimiento de cada empleado y minimiza los sesgos humanos en las evaluaciones.

1. Análisis de rendimiento automatizado

- **Descripción:** Gracias a la tecnología, hoy es posible hacer un seguimiento en tiempo real del rendimiento de los empleados. Los sistemas pueden registrar automáticamente datos de productividad, tiempos de entrega y cumplimiento de objetivos, generando una puntuación de rendimiento en función de estos indicadores.



EJEMPLO

Plataformas como *Workday* y *SAP SuccessFactors* permiten recopilar y analizar grandes volúmenes de datos de desempeño, proporcionando insights que antes eran difíciles de obtener. A través de cuadros de mando y reportes automatizados, los responsables de recursos humanos pueden identificar patrones de rendimiento y realizar comparaciones justas.

2. Inteligencia Artificial en la evaluación de competencias y habilidades

- **Descripción:** La IA puede analizar datos históricos de desempeño y ayudar a predecir las áreas en las que un empleado puede necesitar capacitación o apoyo adicional. Además, la IA permite evaluar competencias específicas mediante herramientas de evaluación en línea, como tests psicométricos o simulaciones de tareas.



EJEMPLO

La empresa IBM utiliza un sistema basado en IA para analizar el rendimiento y ayudar en la toma de decisiones sobre promoción y desarrollo profesional, lo cual mejora la precisión en las evaluaciones y ayuda a diseñar planes de desarrollo personalizados.

3. Reduciendo el sesgo en la evaluación

- **Descripción:** La tecnología permite una evaluación más justa y objetiva, al reducir los efectos de sesgos inconscientes en las valoraciones de los empleados. Los datos se analizan en función de métricas de desempeño en lugar de depender solo de la percepción del evaluador.



EJEMPLO

Empresas como Unilever y Deloitte han integrado sistemas de IA que ayudan a eliminar sesgos comunes en las evaluaciones, asegurando que las decisiones se basen en datos específicos y objetivos. Esto fomenta la equidad y la inclusión en el proceso de evaluación.

4. *Feedback* predictivo y acción proactiva

- **Descripción:** Con el uso de datos predictivos, las empresas pueden identificar tendencias en el rendimiento de sus empleados y tomar medidas proactivas para prevenir problemas. Por ejemplo, un sistema puede identificar patrones que indiquen disminución en el rendimiento y sugerir intervenciones de apoyo antes de que el problema se agrave.



EJEMPLO

Microsoft utiliza un enfoque basado en datos para monitorear el bienestar de sus empleados y su rendimiento general, ofreciendo intervenciones tempranas si se detecta una disminución en su compromiso o productividad.

Ventajas de la evaluación basada en datos

- Mayor precisión en los resultados y mejor alineación con los objetivos estratégicos.
- Reducción de sesgos y aumento de la equidad en las evaluaciones.
- Optimización del desarrollo profesional, mediante recomendaciones de capacitación personalizadas.
- *Feedback* en tiempo real, que ayuda a los empleados a mejorar continuamente

Tecnología y evaluación basada en datos

- **Tendencia:** El uso de inteligencia artificial y análisis de datos, permite que las evaluaciones de desempeño sean más precisas y menos subjetivas.
- **Beneficio:** Ayuda a reducir sesgos, mejorar la transparencia y obtener insights más claros sobre el rendimiento.
- **Ejemplo:** Herramientas como Workday y SAP SuccessFactors ofrecen funciones de análisis avanzadas para evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación.

Gamificación en la evaluación de desempeño

- **Tendencia:** Algunas empresas están utilizando elementos de gamificación (como logros y recompensas) para hacer que las evaluaciones de desempeño sean más atractivas y motivadoras.
- **Beneficio:** Al hacer el proceso más lúdico y atractivo, se incrementa la participación y el compromiso.
- **Ejemplo:** Empresas como Salesforce y Zappos utilizan gamificación en sus plataformas de evaluación de desempeño para fomentar la participación de los empleados

3 RETRIBUCIÓN VARIABLE

3.1. DEFINICIÓN

Retribución variable es aquella en la que una parte del sueldo se obtiene en función de un criterio de rendimiento establecido previamente. Puede ser una recompensa, extra, o añadido, totalmente independiente del sueldo base habitual.

Permite alinear el desempeño de los profesionales con los objetivos de la Compañía, para reforzar la motivación y el compromiso, y para optimizar los costes salariales.

3.2. TIPOS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

- ✓ Por objetivos – consecución de objetivos claros, alienados con los intereses de la Compañía, comunicados adecuadamente, conseguibles.
- ✓ (INCN, MB, Cash Flow, PRL, Subjetivos...).
- ✓ Bonus – vinculados a la productividad del empleado o Compañía.
- ✓ Gratificaciones – carácter voluntario, puntual y no consolidable.
- ✓ Participaciones – comisiones, incentivo. Evolución a startup, fondos de inversión, acciones de la Compañía.

Riesgos:

- Indefinición de objetivos -> cobro integro.
- La retribución variable es salario (computa en caso de desvinculación).
- En caso de gratificaciones prorrateadas -> condición más beneficiosa.
- Pérdida efecto positivo retribución variable.

Retribución variable basada en hitos y proyectos

- **Tendencia:** En vez de bonificaciones anuales, algunos modelos de retribución variable están vinculados al logro de hitos específicos o la finalización exitosa de proyectos.
- **Beneficio:** Esto permite una recompensa más frecuente, lo que mantiene la motivación elevada y ajustada a los resultados inmediatos del trabajo.



EJEMPLO

Empresas de tecnología y consultoría suelen aplicar bonificaciones al cumplir ciertos hitos del proyecto, como la implementación de una fase de desarrollo.

Retribución de impacto social

- **Tendencia:** Alinearse con objetivos de sostenibilidad o responsabilidad social en las bonificaciones y compensaciones.
- **Beneficio:** Atrae y retiene a empleados que valoran el impacto social, alineando sus intereses personales con los objetivos de la empresa.



EJEMPLO

Ben & Jerry's y *Patagonia*, son ejemplos de empresas que aplican incentivos ligados a la responsabilidad social y la sostenibilidad.

3.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Atracción del talento - paquete retributivo competitivo Retención del talento - compromiso, sentimiento de pertenencia, motivación Flexibilización de costes - <i>winwin</i> Crecimiento en ventas y márgenes - destope de retribución variable	Mala comunicación (rivalidad). Competitividad vs. confrontación "Objetivación de los objetivos". Definición clara, objetiva, medible (SMART). Consecución económica frente a otros objetivos de desempeño profesional. Riesgos financieros por incorrecta gestión

4 CONSIDERACIONES FINALES

En la actualidad, las organizaciones buscan constantemente estrategias para optimizar el rendimiento de sus empleados y alinearlos con sus objetivos estratégicos. La evaluación del desempeño y la retribución variable, se han convertido en herramientas fundamentales para alcanzar este objetivo, proporcionando un marco para evaluar el rendimiento individual y colectivo.

La evaluación de desempeño y la retribución variable, han evolucionado para convertirse en elementos estratégicos esenciales en la gestión del talento dentro de las organizaciones. No solo permiten alinear el rendimiento individual con los objetivos estratégicos, sino que también ayudan a crear una cultura de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento.

En el contexto actual, caracterizado por un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio, las empresas están adoptando modelos de evaluación y retribución más flexibles y adaptativos. Estas nuevas tendencias no solo responden a las demandas del mercado, sino también a las expectativas de las nuevas generaciones de profesionales, quienes buscan un ambiente de trabajo en el que puedan desarrollarse y ser reconocidos de manera justa.

1. Adaptación a la Era Digital

- Con el uso creciente de herramientas tecnológicas, las evaluaciones de desempeño y los esquemas de retribución variable se han vuelto más sofisticados y basados en datos. Este avance permite una mayor objetividad y ayuda a reducir sesgos, garantizando que las decisiones sobre promoción, compensación y desarrollo se tomen de manera justa y transparente.
- Las empresas que adoptan la tecnología no solo optimizan sus procesos de evaluación, sino que también obtienen *insights* valiosos para anticipar necesidades futuras de formación y desarrollo en sus equipos.

2. El rol de la flexibilidad y la personalización

- En un mercado laboral cada vez más diversificado, es crucial adaptar los modelos de evaluación y retribución a las características individuales y a las distintas expectativas de los empleados. Por ejemplo, la adopción de objetivos personalizados y la retribución por hitos o proyectos permiten a las empresas motivar a sus colaboradores de manera específica y relevante.
- Además, los modelos de retroalimentación continua y los objetivos dinámicos permiten a los empleados adaptarse a los cambios de estrategia o de mercado sin perder el foco, lo cual es esencial en sectores de rápido cambio como el tecnológico y el de servicios.

3. Promoción de una cultura de crecimiento y desarrollo

- Las organizaciones que implementan evaluaciones basadas en las fortalezas de sus empleados promueven una cultura de crecimiento que se enfoca en potenciar lo mejor de cada persona. Este cambio hacia una evaluación que refuerza las fortalezas, en lugar de centrarse solo en las áreas de mejora, ayuda a crear un entorno de trabajo positivo y motivador.
- Además, el feedback en tiempo real permite a los empleados tener un desarrollo continuo, lo cual es especialmente valioso en los contextos de trabajo actuales, donde se busca que los empleados puedan mejorar constantemente sus habilidades y competencias.

4. Equidad e impacto social en la retribución

- La retribución variable ligada a objetivos de impacto social y sostenibilidad se está convirtiendo en una herramienta clave para atraer y retener talento comprometido con el medio ambiente y la responsabilidad social. Este enfoque permite que los empleados sientan que su trabajo no solo aporta a la empresa, sino también a la sociedad, alineando sus valores personales con los de la organización.
- Este tipo de retribución incentiva una conexión más profunda con la misión de la empresa, lo que mejora el compromiso y la motivación a largo plazo.

5. Mirada al futuro

- Las tendencias recientes indican que la evaluación de desempeño y la retribución variable seguirán transformándose a medida que evolucionan las necesidades y expectativas del talento. En el futuro, podríamos ver una integración aún mayor de la inteligencia artificial, así como de técnicas de gamificación y modelos de compensación más complejos, basados en *blockchain*, para garantizar la transparencia.
- Estas herramientas ayudarán a las empresas a adaptarse mejor a un entorno de trabajo cada vez más flexible y digitalizado, donde la experiencia del empleado será clave para la retención y la atracción de talento.

En conclusión, las empresas que sean capaces de adoptar y adaptar estas nuevas tendencias en sus sistemas de evaluación y retribución estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno empresarial moderno. La clave estará en encontrar un equilibrio entre los objetivos estratégicos de la organización y las expectativas de desarrollo y reconocimiento de sus empleados.

Este enfoque holístico de la gestión del talento no solo contribuirá al éxito organizacional, sino que también ayudará a construir culturas empresariales más inclusivas, equitativas y sostenibles.

5 BIBLIOGRAFÍA

Cortijo Vázquez, Leticia. (2023). *Evaluación del desempeño*. Editorial Formación Alcalá.

Cuesta Santos, Armando. (2020). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Editorial Marcombo y Ediciones Técnicas.

BLOQUE 3

18

MOTIVACIÓN,
RENDIMIENTO,
PRODUCTIVIDAD

Igor Cacho Marín

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

18

**MOTIVACIÓN,
RENDIMIENTO,
PRODUCTIVIDAD**

Igor Cacho Marín

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Significados de productividad, rendimiento y desempeño
3. Factores de la productividad y rendimiento
4. Mejoras en mi rendimiento y desempeño
5. Consecuencias de no actuar sobre las interferencias: el estrés
6. La motivación:
 - 6.1. Las teorías de la motivación
 - 6.2. Impacto de la motivación
 - 6.3. Motivación: satisfacción y compromiso
7. Encuestas de clima laboral
8. ¿Cómo medir y mejorar el rendimiento/desempeño? Gestión y evaluación
9. Consideraciones finales
10. Bibliografía

I M

P O S S I B L E

18

MOTIVACIÓN, RENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD

Igor Cacho Marín

1 INTRODUCCIÓN

En el dinámico mundo laboral actual, la búsqueda de la motivación y el rendimiento óptimo, son pilares fundamentales, e interconectados, para el éxito individual y organizacional. El presente texto, se adentrará en los conceptos clave de motivación, rendimiento y productividad, explorando su interrelación y los factores que los influyen. Además, ofrecerá estrategias prácticas para potenciar estos aspectos, tanto a nivel individual como organizacional.

Al comprender los factores que los influyen e implementar estrategias efectivas, tanto los individuos como las organizaciones pueden cultivar un entorno próspero y productivo.

2 SIGNIFICADOS DE PRODUCTIVIDAD, RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO

Vamos a empezar por darle significado a las palabras productividad, rendimiento y desempeño.

Productividad: Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Rendimiento: Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Desempeño: Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas en un tiempo determinado.

Rendimiento y desempeño van bastante ligados.

3

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO

¿Qué factores influyen en la productividad y en el rendimiento/desempeño?

a) Factores de la organización o internos:



Cultura de la empresa: debe darse una alineación entre los valores de la empresa y los de las personas trabajadoras. En caso contrario la productividad y el rendimiento pueden verse afectados.

Tecnología e innovación: esto es clave, si no tengo los medios adecuados para poder trabajar, eso afectará a la productividad y al rendimiento.

La estructura organizativa de la propia organización: la mala organización tiene un importante impacto en el rendimiento.

La jornada laboral: los excesos de horarios de forma continua, no seguir un calendario establecido, las modificaciones de jornadas o llamadas a

deshora, afectan directamente en el rendimiento y desempeño de las personas.

El ambiente de trabajo: El ambiente laboral, es un factor crucial que impacta significativamente en la motivación, el compromiso, la productividad y el bienestar de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo, puede generar un sinfín de beneficios para la empresa, mientras que uno negativo puede tener consecuencias tremendamente perjudiciales.

Beneficios sociales y condiciones: El salario es un factor extrínseco necesario, pero favorecer las condiciones laborales con horarios, flexibilidad, y beneficios sociales, impacta de forma positiva en el compromiso y rendimiento.

Estilos de liderazgo



Adaptar el estilo de liderazgo al momento, persona y situación, resultará fundamental.

b) Factores ambientales o externos:

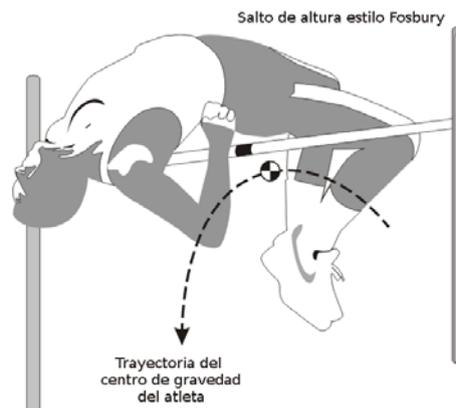


Entorno personal del empleado: En ocasiones, cuando algo sale mal, tendemos a señalar a una persona: "Ha sido fulano, y lo ha hecho mal". Ahí tenemos que recapacitar sobre qué es lo que ha podido ocurrir, las condiciones personales de ese empleado, etc., ¿qué ha podido pasar?

Factores sociales, económicos y culturales: La situación económica de una empresa tendrá impacto, de igual manera que el contexto económico y cultural.

Condiciones higiénicas, térmicas y climatológicas: ¿Puede afectar el hecho de estar a 40º, en el rendimiento de una persona?, ¿puede afectar el hecho de tener poca luz?, ¿y las condiciones higiénicas? Todas estas cuestiones resultan clave.

4 MEJORAS EN EL RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO



UN CASO

Dick Fosbury

Fue un atleta estadounidense, especialista en salto de altura, campeón en los Juegos Olímpicos de México 1968. Fue famoso por utilizar una nueva técnica para pasar por encima del listón, que posteriormente han aplicado todos los saltadores, y que se conoce como Estilo Fosbury.

Su método consiste en correr en diagonal hacia el listón, luego curvarse y saltar hacia atrás por encima de la barra, lo que proporciona un centro de masa en vuelo mucho más bajo que las técnicas tradicionales.

D. Fosbury tuvo una creencia, que era que se podía saltar de un modo diferente, quiso cambiar algo, y lo cambió. **Esto nos sirve para hablar de CREENCIAS Y ACTITUDES. Cuando tengo una creencia, lo que voy a generar en mí es una CONDUCTA.**

Él tenía la creencia de que podía saltar más alto, y observó que los estilos de salto que eran conocidos hasta el momento, no se lo permitían. Tuvo una creencia que generó una conducta, que fue cambiar el tipo de salto. En función del resultado que le dio esa conducta, lo que hizo fue fortalecer su creencia.

Necesitamos tener creencias de que podemos hacer algo, de que podemos llegar a un objetivo, para que eso genere en nosotros una conducta, y en función del resultado, si es positivo, la creencia se refuerza. En el caso de que el resultado no sea el esperado, lo que haré, seguramente, es modificar esa conducta, para al final conseguir que mi creencia, de una

manera u otra, llegue a su fin, a su objetivo. Necesitamos tener creencias de lo que podemos hacer, que sean objetivas y alcanzables.

Y, con respecto a las actitudes, ¿creéis que la actitud es importante?, ¿es determinante para el rendimiento y la productividad de una persona?, ¿qué pensáis de la actitud? En muchas ocasiones la actitud es por lo que nos van a valorar. Por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, valoramos el CV académico y todavía más, si se pueden pasar tests de personalidad, pero al final lo que yo pretendo es ver cuál es su actitud, para valorar si me puede encajar o no en el entorno de la organización en la que estoy. Y eso es lo más importante en una entrevista: **LA ACTITUD**. De hecho, la actitud del equipo, y la vuestra, va a determinar muchas cosas en términos de rendimiento y productividad.

¿Qué está en mí, en mi persona, para poder cambiar, para poder poner en marcha hábitos y conductas y poder mejorar la productividad y el rendimiento?

Hábitos que pueden mejorar mi rendimiento y desempeño.

✓ **Recuerda cuáles son tus OBJETIVOS: comprobar si lo que hago me lleva a conseguir lo que originó mi conducta.**

¿Cuáles son vuestros objetivos?, ¿los tenéis claros en vuestro trabajo?, ¿los chequeáis, los comprobáis, cada cierto tiempo?, ¿hacéis balance?

Muchas veces, nuestro día a día nos lleva a focalizarnos en cosas que no son tan importantes y dejamos atrás nuestros objetivos CLAVE. Por lo tanto, revisar los objetivos y evaluar el cumplimiento de los mismos, resultará fundamental.

¿Cómo organizáis vuestro trabajo? ¿Y vuestro día a día? Debemos dedicar un tiempo a organizarnos. Esta organización nos va a ahorrar mucho tiempo.

Un sistema que ayuda a la organización, puede ser el **GTD**, siglas en inglés para **Getting Things Done**. Se trata de un sistema de organización y gestión de tareas, creado por David Allen. Su objetivo principal es liberar la mente del estrés y la sobrecarga de información, mejorando la productividad y la claridad mental.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE GTD



PASO 1 Capturar todo

Anota todas las tareas, ideas y proyectos que te rondan por la cabeza, sin importar su tamaño o importancia. Utiliza una bandeja de entrada para almacenarlas



PASO 2 Procesar y aclarar

Revisa tu bandeja de entrada y decide qué hacer con cada elemento. Puedes desecharlo, delegarlo, diferirlo o convertirlo en una acción concreta.



Deja de quejarte

¿Os quejáis?, ¿cuánto?, ¿qué pasa si tenemos colaboradores y colaboradoras que están siempre quejándose? Y que incluso puedan crear un mal entorno de trabajo, bloqueando los avances de nuestro día a día. Encima se crea un efecto contagio. Pues vamos a intentar evitar las quejas. Se debe disolver el ambiente de queja.

- **Valórate y premia la consecución de objetivos**

Es otro buen hábito para generar que mi rendimiento y desempeño sea bueno, y el de mis equipos. Me valoro a mí y al equipo. ¿Lo hacéis? Una breve reunión o un pequeño reconocimiento hace mucho más de lo que imaginamos.

- **Apunta y escribe**

¿Pensáis que esto os puede ayudar a mejorar vuestro rendimiento? Nuestro cerebro procesa la información de manera más profunda y la retiene de manera más efectiva cuando escribimos.

- **Tienes que aprender a decir NO.**

- **¿Somos capaces de decir que no?**

- ✓ Sé realista con tus tareas
- ✓ Los cambios son bienvenidos
- ✓ No seas vago
- ✓ Entorno y ambiente agradables
- ✓ Descansos
- ✓ Correcta postura corporal



PASO 3 Organizar por contexto

Clasifica las tareas, según el contexto en el que se deben realizar, como "en casa", "en la oficina", "llamada telefónica", etc.



PASO 4 Revisar y actuar

Revisa periódicamente tus listas de tareas organizadas por contexto, y toma las acciones necesarias.



PASO 5 Hacer lo siguiente

Simplemente comienza con la siguiente tarea de tu lista de contexto actual, sin pensar en las demás.

5
**CONSECUENCIAS
DE NO ACTUAR
SOBRE LAS
INTERFERENCIAS:
EL ESTRÉS**

Debemos poner medios y acciones para evitar las bajas por efectos psicológicos. ¿Tenéis absentismo?, ¿sabéis a qué se debe?, ¿por qué creéis que hay más absentismo hoy en día, derivado de causas psicológicas? Las exigencias del entorno en el que vivimos nos generan estrés. Ya no solo el trabajo, sino la familia, amistades, vida social, salud, y un largo etcétera.

6 MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que me motiva, lo que me mueve cada día para levantarme?

Debemos tener claro:

- ✓ Cuáles son nuestros valores
- ✓ Nuestros principios
- ✓ Nuestros objetivos

Definición de motivación: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Motivación:

- ✓ "El proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta"
- ✓ "Un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta"
- ✓ "Lo que hace que las personas funcionen"

¿La motivación hace que alguien funcione? Nos vamos empezando a contestar parte de los tres planteamientos que comentamos al principio: ¿influye la motivación en la productividad o el rendimiento? ¿es un factor clave? **SÍ.** La motivación es clave, pero necesitamos conducta y constancia, necesitamos de otros elementos.

Motivación + conducta + constancia.

6.1. LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN



a) Teoría de las necesidades de Maslow

- Fisiología:** lo que la pirámide interpreta, es que, como individuos, necesitamos tener satisfechas las necesidades más básicas, y una vez que las cubrimos, podemos pasar a las siguientes y después a las siguientes (respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis).
- Seguridad:** necesitamos que sea un ambiente saludable, con buen entorno y buen clima laboral (a nivel de seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud y de propiedad privada).
- Afiliación:** amistad, afecto e intimidad sexual.
- Reconocimiento:** autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito.
- Autorrealización:** en la cúspide de la pirámide (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas).

Los niveles se necesitan unos a otros, son consecutivos.

b) Teoría de la "X" y de la "Y"

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
A las personas les desagrada el trabajo y por ello deben ser obligadas a trabajar. Los empleados y las empleadas, eluden las responsabilidades y muestran poco ambición. ¿Creéis que hay managers que creen esto? Sí. ¿Y creéis que hay gente que siente que el trabajo debe ser	Las personas pueden ver el trabajo tan natural como el descanso o el juego. Una persona tiene independencia y autocontrol si está comprometida. El individuo acepta y busca responsabilidad. La capacidad para tomar buenas decisiones se centra en todos, no solo en los supervisores.

¿Tenéis ejemplos en esta línea en vuestro puesto de trabajo?

Hay gente que encaja en la teoría "Y" y otra en la teoría "X". Es posible que un trabajador se ubique en una de ellas, y con el paso del tiempo y la rutina, se pase a otra. Imagínate 25 años después, en ese caso es necesario estimular, motivar y reubicar. Puede que las personas "Y" puedan contagiar a las de la "X".

c) La teoría de los dos factores de Herzberg

LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES DE HIGIENE ELEMENTOS EXTRÍNSECOS	FACTORES DE MOTIVACIÓN ELEMENTOS INTRÍNSECOS
<p>Si no tengo elementos externos que me motiven, se va a generar desmotivación.</p> <p>El dinero, el tiempo de trabajo, las condiciones laborales, los procedimientos, las políticas de empresa, los bienes materiales, son los elementos que impactan en la motivación extrínseca.</p> <p>Si no dispongo de esos elementos básicos, es difícil que esté motivado; es algo que está muy conectado con la teoría de Maslow.</p> <p>¿Cuál crees que es el factor extrínseco más importante, el que más te motiva en el trabajo? El dinero. Si no está, provoca desmotivación. ¿Cómo voy a estar motivado si no me remuneran ni el salario mínimo para mi categoría?</p>	<p>Están muy relacionados con los factores de la teoría "Y". Impactan directamente en el compromiso y la satisfacción (si los tengo, mejora la motivación y el compromiso, pero si no tengo los extrínsecos, de poco van a servir).</p> <p>Va a ser difícil que se nos motive con: autonomía, oportunidades de desarrollo y crecimiento, conocer tus objetivos, responsabilidad y tareas acordes con el puesto, tener herramientas adecuadas de trabajo y la flexibilidad horaria.</p> <p>Autonomía y flexibilidad son las más requeridas actualmente, especialmente después de la pandemia, por el teletrabajo (aunque, dependiendo del puesto, es difícil implementarlo).</p> <p>¿Tenéis a alguien en teletrabajo? Ahora mismo es una de las exigencias principales en algunos puestos. ¿Qué flexibilidad horaria hay y qué beneficios me van a dar?</p>

Las preferencias y necesidades de las personas han cambiado, se han transformado. Hay determinadas cosas que requieren y/o exigen. De verdad, que en función del sector y del puesto de trabajo es muy diferente, pero hay que tener en cuenta que todo está en continuo cambio. Las necesidades y las exigencias. Cambio importante en los últimos 5-7 años, la pandemia ha tenido también mucho que ver.



Contesta a las siguientes preguntas.

- 1) ¿Conozco mis objetivos? ¿Están alineados mis objetivos con mis valores? Si no tengo claro mis objetivos, ¿estoy haciendo algo para dirigir mi rumbo?
- 2) Quejas: ¿Qué voy a hacer para no quejarme?
- 3) ¿Que voy a cambiar de mi espacio de trabajo?
- 4) ¿Qué cambios tengo encima de la mesa?, ¿cómo voy a planificarme y adaptarme ante ellos?

6.2. IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN

IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN	IMPACTO DE LA DESMOTIVACIÓN Y BAJO COMPROMISO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora del clima laboral y aumento del compromiso ✓ Mejora de datos clave del negocio ✓ Alta rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos del absentismo ✓ Alta rotación del personal ✓ Costos de imagen y reputación ✓ Mal clima laboral

Si tengo una plantilla motivada, mejoro el clima y con ello aumento el compromiso. El compromiso es un factor que ayuda a mejorar mis objetivos claves del negocio, obviamente hay otros factores, pero es importante valorarlo, ya que es clave.

6.3. MOTIVACIÓN: SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

¿Tenéis equipos satisfechos y comprometidos?

SATISFACCIÓN	COMPROMISO
UN EMPLEADO SATISFECHO SE SIENTE	UN EMPLEADO COMPROMETIDO SIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Contento • Gratificado • Saciado • La atención se centra en lo que el empleado obtiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgencia • Intensidad • Entusiasmo • Persistencia • Adaptabilidad • La atención se centra en el deseo de DAR y CONTRIBUIR

NECESITAMOS UN EQUIPO COMPROMETIDO, INCLUSO EN MOMENTOS DIFÍCILES.

Para poder ACTUAR, debemos MEDIR Y COMPARAR.

¿Cómo medimos la motivación y el compromiso de los empleados? Necesitamos una herramienta que nos sirva para medir y comparar. ¿Puede ser una buena herramienta la evaluación de resultados para medir la motivación o el compromiso? ¿Y la observación directa de alguien? ¡Ojo! Si yo evalúo un resultado, si yo miro cómo se ejecuta una acción, lo que estoy viendo es el rendimiento de esa persona. Necesito ver si está motivada, por lo tanto, estas herramientas no nos sirven para evaluar la motivación y el compromiso. Entonces, ¿cómo lo podemos medir?

7 ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

La realización de entrevistas personales para valorar el compromiso y la motivación, dependen del número de personas empleadas, y suelen ser más subjetivas. Además, necesitan tener unas preguntas bien preparadas y claras, que no den lugar a distintas interpretaciones. Por este motivo, llevan más trabajo, porque hay que hacer evaluación persona por persona y conllevan más tiempo y energía, siendo más adecuadas para un entorno pequeño.

En plantillas con un número de personas elevado, es recomendable realizar **ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL, puesto que son una herramienta muy potente, factible de gestionar y con un resultado objetivo.**

CLAVE



- ✓ Implicación de la dirección.
- ✓ Participación (necesitamos un porcentaje alto de respuesta-participación).
- ✓ Comunicación y transparencia (confidencialidad de los resultados, compromiso y honestidad).
- ✓ La encuesta por sí sola no da soluciones (solamente da unos resultados, debo actuar en base a esos resultados).
- ✓ Permanente en el tiempo (cada "x" tiempo). Se recomienda anualmente o bianual.

Para que funcione se tienen que cumplir unas premisas:

Configuración del tipo de encuesta:

- ✓ Catálogo de preguntas (basadas en qué quiero medir o qué quiero mejorar, qué me interesa preguntar). Preguntas abiertas o cerradas, tipo test o de otro tipo. Mejor test, dando en alguna ocasión la opción en abierto (con 5 opciones).
- ✓ Áreas o factores: aquellos que consideremos clave para el desarrollo del negocio.
- ✓ Preguntas abiertas o cerradas.
- ✓ Método de elaboración: app / mail / papel / ... (garantizar confidencialidad).

¿Finalizada la encuesta? - Evaluación de Resultados y comunicación de los mismos.

SE HACE UN DIAGNÓSTICO. Si no se llevan a cabo las acciones que vienen a continuación, todo quedaría en papel mojado:

- Plan de comunicación (muy importante)
- Planes de acción (debo comunicar las acciones)
- Involucración en las acciones (muy importante), tanto de la dirección como de la plantilla
- Seguimiento (muy importante)
- Feedback
- Chequeos (pueden ser más complicados, porque sería como un tú a tú)

8 ¿CÓMO MEDIR Y MEJORAR EL RENDIMIENTO/ DESEMPEÑO? GESTIÓN Y EVALUACIÓN

Objetivos:

- ✓ Mejorar los resultados de los empleados
- ✓ Mejorar el compromiso
- ✓ Motivar el talento de los trabajadores

Sería ideal hacerlas cada "x" tiempo, y con más motivo en plantillas grandes.

Con esta herramienta podemos motivar a la gente: con "x" resultados habrá "x" incentivos. Se lleva en FORMATO ENTREVISTA, apoyado en su caso de un sistema o plantillas para una mejor gestión.

Ventajas de la evaluación del rendimiento y el desempeño, para la empresa:

- ✓ Comunica las metas departamentales y organizacionales
- ✓ Refuerza las relaciones con los supervisores
- ✓ Mejora la productividad
- ✓ Apoya decisiones de gestión de RR.HH.: promoción, plan de sucesión, rotación, etc.
- ✓ Identifica talento y los desempeños mejorables

Ventajas para el empleado:

- ✓ Expectativas de desarrollo
- ✓ Identificación de talento
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Orientación a metas
- ✓ Alineación con estrategia
- ✓ Involucración y compromiso

Importante, si no se realiza de forma correcta:

- Desacredita el rol directivo
- Frustración en oportunidad de desarrollo
- Perjudica la productividad laboral
- Resta fundamento a decisiones de gestión de RRHH y estratégicas
- Desmotiva

Sistema de evaluación CUANTITATIVO. OBJETIVOS:

- **Financieros:** Resultado financiero, Reducción de Gasto, Ahorros, etc.
- **Procesos:** KPIs, Volumen de Producción, Reducción de Tiempos, Reducción de Averías, Reducción Costes No Calidad, Reclamaciones, etc.
- **Mercado / Clientes:** mejora del plazo de entrega, mejora de satisfacción de clientes, aumento de ventas, visitas a clientes, etc.
- **Personas:** reuniones, comunicación, reconocimiento, etc.

Para diseñar objetivos, debemos seguir la regla SMART:

- ✓ **Específicos:** ¿Qué queremos conseguir? Los objetivos deben ser específicos, concretos y directos: ¿qué, cómo, cuándo, dónde?
- ✓ **Medibles:** Para saber si los estamos alcanzando, debemos medirlos. En los social media se suele medir con KPIs.
- ✓ **Alcanzables:** Fijar metas que estén dentro de la probabilidad de lo humanamente normal. Si nos fijamos objetivos muy grandes, podemos desmotivarnos al no alcanzarlos.
- ✓ **Realista:** Hay que ser realista en relación a recursos y medios disponibles.
- ✓ **A tiempo:** Programarlos para cumplirlos en un tiempo límite.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (CUALITATIVO):

Hay herramientas que permiten reducir la subjetividad. Por ejemplo, la herramienta 360º: definición de niveles por responsabilidad del puesto. REQUIERE TIEMPO, pero da una panorámica completa. Si se realiza de forma correcta, es muy potente.

Es importante que queden bien claras las competencias de cada puesto/cargo.

De la evaluación de estas competencias debe generarse un PLAN DE DESARROLLO para potenciar aquellas en las que haya oportunidad.

PLAN DE DESARROLLO:

- Plan de Carrera
- Objetivos de Desarrollo y Promoción
- Plan de Acciones a Corto Plazo

Por ejemplo: ¿qué formación programar para cada puesto o perfil? ¿Qué necesidades formativas hay? **ACCIONES PARA QUE EL EQUIPO CREZCA.** Muchas veces, con pequeñas acciones se puede mejorar mucho.

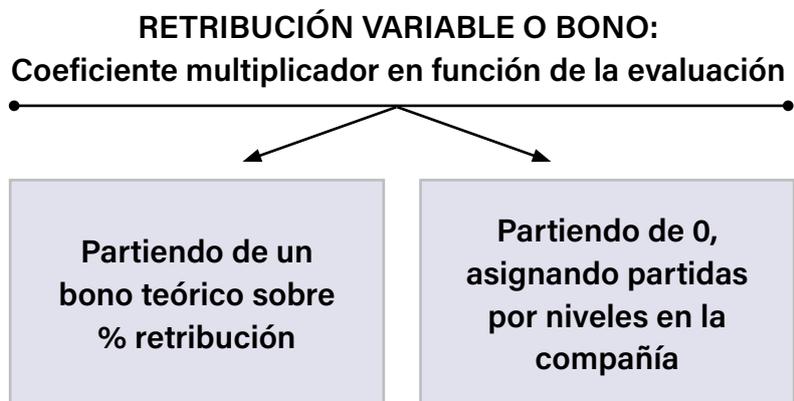
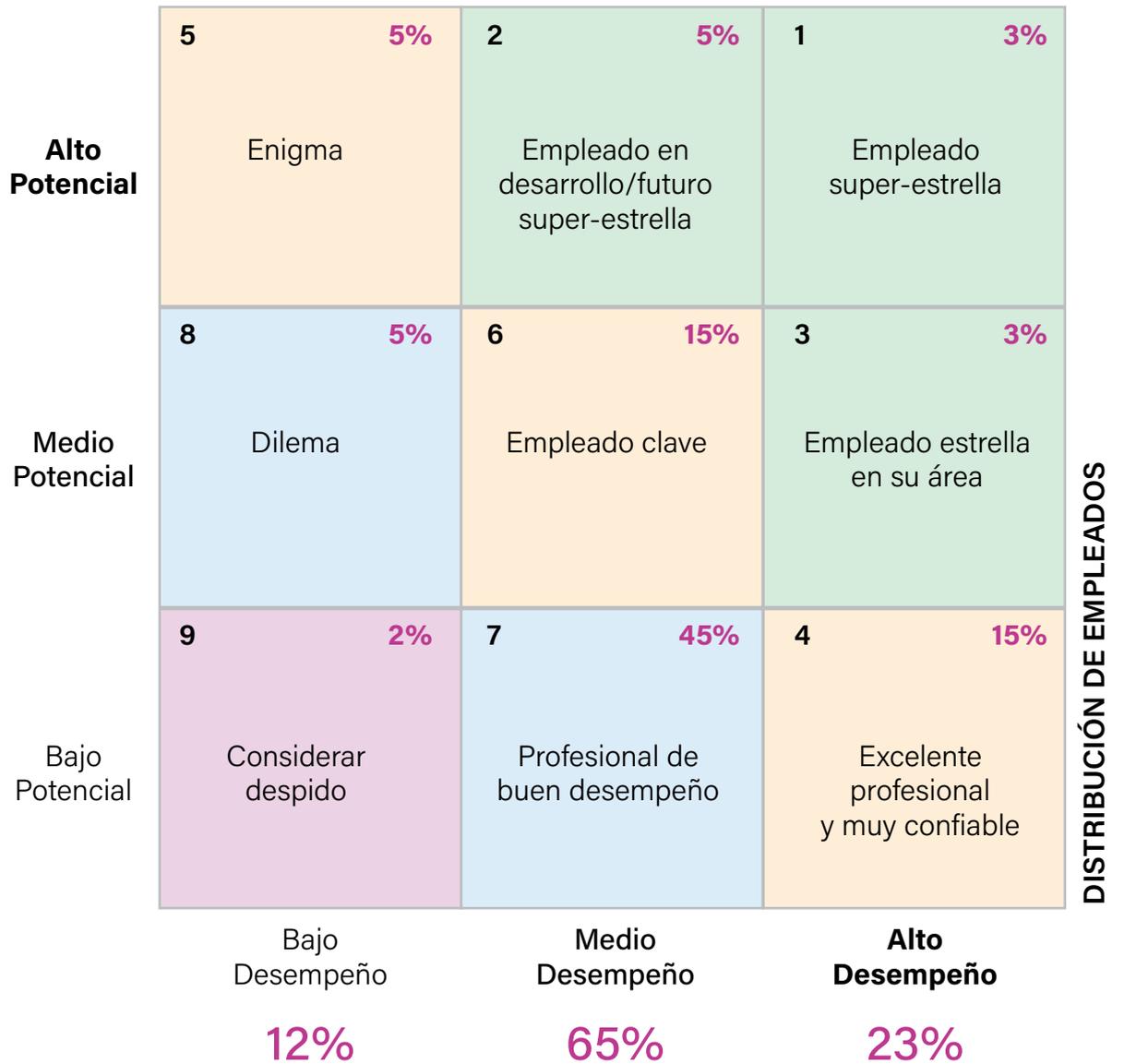
Con los resultados cuantitativos y cualitativos podemos realizar una distribución de la plantilla en un sistema de cajas en el que se distribuye a las personas por potencial y desempeño.

SISTEMA DE LAS 9 CAJAS:

- ✓ Potencial alto
- ✓ Potencial medio
- ✓ Potencial bajo

Para completar la herramienta y hacerla más potente, cabe la posibilidad de plasmar los resultados en una **RETRIBUCIÓN VARIABLE O BONO.**

SISTEMA DE LAS 9 CAJAS:





9

**CONSIDERACIONES
FINALES:
ALCANZANDO EL
ÉXITO A TRAVÉS DE
LA MOTIVACIÓN, EL
RENDIMIENTO Y LA
PRODUCTIVIDAD**

En el presente texto, se han explorado los conceptos clave de motivación, rendimiento y productividad, revelando su interconexión, así como los factores que los influyen. También, se han presentado estrategias prácticas para potenciar estos aspectos, tanto a nivel individual como organizacional.

Todas estas cuestiones resultan claves en el dinámico mundo laboral al que nos enfrentamos.

*“Establecer metas,
es el primer paso
para transformar
lo invisible en visible”*

Anthony Robbins

10 BIBLIOGRAFÍA

Cuestas Santos, Armando (2019). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Editorial Marcombo.

Smith, Bernie y Vericat Polo, Pere (2022). *KPI Checklists: Crea KPIs e informes de valor en los que puedas confiar, usando checklists como guía paso a paso*. Editorial Metric Press.

VV. AA. (2022). *La evaluación del desempeño a examen*. Editorial Kolima.

BLOQUE 3

19

LA ÉTICA
DE LA VIRTUD
DE ARISTÓTELES Y
SU CONEXIÓN CON
LA ACTUALIDAD

María José López Sánchez

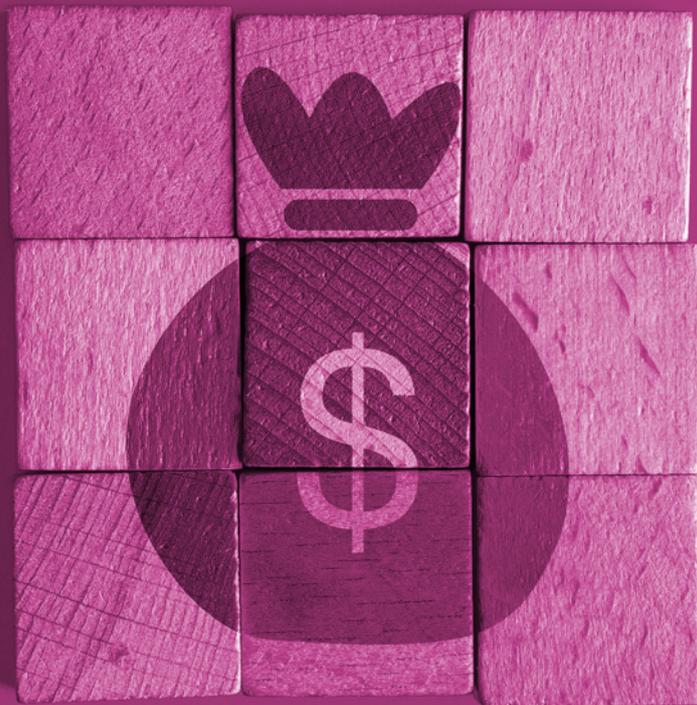
19

LA ÉTICA DE LA VIRTUD DE ARISTÓTELES Y SU CONEXIÓN CON LA ACTUALIDAD

María José López Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. La ética de la virtud de Aristóteles y su conexión con la actualidad
 - 2.1. Las virtudes
 - 2.2. ¿La conducta se puede aprender o modificar?
 - 2.3. La felicidad en la ética aristotélica
3. ¿Quiénes somos? ¿Podemos elegir cómo ser?
4. El impacto de los pensamientos en nuestra autopercepción
5. Cómo cambiar nuestros pensamientos
6. Consideraciones finales
7. Fuentes complementarias



19

LA ÉTICA DE LA VIRTUD DE ARISTÓTELES Y SU CONEXIÓN CON LA ACTUALIDAD

María José López Sánchez

1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo personal es un viaje continuo que, generalmente, implica la búsqueda de nuestro mejor "yo". En este sentido, filósofos como Aristóteles, nos ofrecieron valiosas perspectivas sobre este proceso. En el presente capítulo exploraremos la ética de la virtud que se enraiza en la tradición aristotélica y aplicaremos las herramientas que nos ofrece en la actualidad. Analizaremos conceptos clave como las virtudes y examinaremos cómo estas cualidades pueden cultivarse a través de la práctica y la reflexión. A través de esta aproximación reflexionaremos respecto a cómo dichas enseñanzas pueden proporcionarnos, aún en la actualidad, una brújula para nuestro crecimiento personal y colectivo

2 LA ÉTICA DE LA VIRTUD DE ARISTÓTELES Y SU CONEXIÓN CON LA ACTUALIDAD

La ética de la virtud de Aristóteles es una teoría que se centra en el desarrollo del carácter moral y el cultivo de las virtudes. El paradigma aristotélico sostiene que las personas se vuelven buenas al actuar de manera virtuosa.

REFLEXIÓN

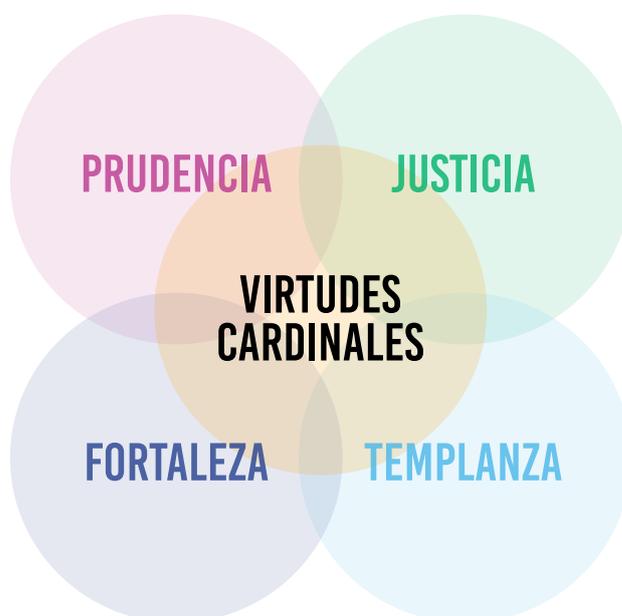


¿Cómo conectamos estas enseñanzas con la actualidad? ¿Cómo impactan en nuestra cotidianidad? Invitamos a reflexionar, durante todo el capítulo, sobre cómo materializarlas en nuestro día a día.

¿Pueden ser una especie de brújula para nuestro día a día?

2.1. LAS VIRTUDES

Las virtudes cardinales son cuatro, resultan fundamentales, y sirven como base para todas las demás:



- 1. Prudencia:** La capacidad de discernir lo bueno de lo malo y de actuar de manera sensata y correcta en cada situación.
- 2. Justicia:** La virtud de dar a cada uno lo que le corresponde, tratar a todos con equidad y respetar los derechos de los demás.
- 3. Fortaleza:** La capacidad de enfrentar los desafíos y superar las dificultades con valentía y determinación.
- 4. Templanza:** La moderación en los deseos y placeres, evitando los excesos y buscando el equilibrio.

Estas cuatro virtudes se consideran cardinales porque son los pilares sobre los que se construye una "buena" vida. Éstas deben ir acompañadas por otras que vendrán a apuntalarlas. A continuación se exponen algunos ejemplos:

- ✓ **Caridad:** La generosidad y la disposición a compartir los propios bienes con los demás.
- ✓ **Magnanimidad:** La grandeza del alma y la capacidad de realizar grandes acciones.
- ✓ **Mansedumbre:** La moderación en la ira y la paciencia frente a las provocaciones.
- ✓ **Humildad:** El reconocimiento de las propias limitaciones y la valoración justa de uno mismo.

CLAVE

- ✓ ¿Las virtudes expuestas resultan esenciales para avanzar en el florecimiento humano?
- ✓ ¿Nos las enseñan en algún sitio?
- ✓ ¿Podemos aprenderlas, adquirirlas?



2.2. ¿LA CONDUCTA SE PUEDE APRENDER O MODIFICAR?

Según esta teoría las virtudes son cualidades que se adquieren a través de la práctica continuada y coherente, por lo tanto se pueden aprender y además se pueden modificar o transformar. En todo caso este proceso requerirá de:

- ✓ Autorreflexión.
- ✓ Autoconocimiento.
- ✓ Compromiso con el crecimiento personal.

2.3. LA FELICIDAD EN LA ÉTICA ARISTOTÉLICA

En base a estas enseñanzas, el ser humano es un animal racional, y por lo tanto, la felicidad se encuentra en el ejercicio pleno de la razón y en el desarrollo de las virtudes.

Por lo tanto, para alcanzar la felicidad resultará necesario:

- ✓ Cultivar las virtudes.
- ✓ Vivir de acuerdo con la razón.
- ✓ Participar en la vida política en pro del bien común.

La felicidad, según las enseñanzas aristotélicas, no es un estado fácil de alcanzar. Requiere esfuerzo, disciplina y dedicación. Sin embargo, es la recompensa más alta que el ser humano puede obtener, ya que le permite vivir una vida plena y significativa.

3 ¿QUIÉNES SOMOS? Y ¿PODEMOS ELEGIR CÓMO SER?

La pregunta de si podemos elegir quién ser, o cómo ser, es compleja y ha sido debatida por filósofos y pensadores durante siglos. No hay una respuesta simple, ya que depende de cómo definamos la identidad, la libertad y hasta qué punto nos consideremos condicionados.

Nuestra identidad está formada por una combinación de factores, algunos de los cuales están bajo nuestro control y otros no:

- ✓ **La Genética:** Por ejemplo, nuestros genes determinan muchos aspectos de nuestra apariencia física, nuestras capacidades cognitivas y nuestra predisposición.
- ✓ **Entorno:** El entorno en el que crecemos, incluyendo nuestra familia, cultura y experiencias de vida, juega un papel importante en la formación de nuestra identidad.
- ✓ **Elecciones:** Las elecciones que hacemos a lo largo de nuestra vida también dan forma a nuestra identidad. Podemos elegir con quién nos asociamos, qué estudiamos, a qué nos dedicamos y cómo vivimos nuestras vidas.

El grado de libertad que tenemos para elegir **“quién ser”** está relacionado con el debate sobre el **determinismo y el libre albedrío**.

¿QUIÉN SOY? ¿QUÉ PUEDO SER?

DETERMINISMO	LIBRE ALBEDRÍO
<p>Teorías deterministas se basan en la idea de que todos los eventos están altamente condicionados y que el margen para el albedrío no es significativo.</p> <p>Según estos planteamientos nuestra identidad estaría altamente determinada (genes, entorno...).</p> <p>Por lo tanto, en realidad, según estas teorías, no tendríamos libertad efectiva para elegir "quién ser", "cómo ser".</p>	<p>Sin embargo, otras líneas de pensamiento defienden que existe cierto grado de libre albedrío.</p> <p>Esto significa que podemos tomar decisiones que no están completamente determinadas por nuestros genes o nuestro entorno.</p> <p>Si tenemos libre albedrío, entonces tenemos margen para elegir "quién ser" o "cómo ser".</p>

REFLEXIÓN



En última instancia, la pregunta de si podemos elegir "quién somos" o "quién deseamos ser" es una cuestión que cada individuo debe responder por sí mismo. No hay una respuesta correcta o incorrecta, y depende de nuestras propias creencias, expectativas y experiencias personales.

Es importante tener en cuenta que nuestra "identidad" no es algo estático. Estamos en **constante cambio y evolución** a lo largo de nuestras vidas. A medida que aprendemos y crecemos, tenemos la **oportunidad de redefinir** "quiénes somos" y de **convertirnos en la persona que queremos ser**.

4 EL IMPACTO DE LOS PENSAMIENTOS EN NUESTRA AUTOPERCEPCIÓN

Nuestros pensamientos tienen un impacto profundo en nuestras vidas. A continuación exponemos algunos ejemplos:

Interpretación de la realidad

Los pensamientos actúan como filtros que interpretan y dan significado a la información que recibimos del entorno. Dos personas pueden experimentar la misma situación de manera diferente debido a sus patrones de pensamiento.



Generación de emociones

Dinámicas de pensamiento como la rumiación o el catastrofismo, pueden generar emociones tales como: tristeza, ira, miedo y estrés. Sin embargo dinámicas como la gratitud o la esperanza, pueden producirnos alegría, satisfacción y bienestar.

El impacto de los pensamientos en nuestras vidas

Motivación y toma de decisiones

Nuestros pensamientos influyen en nuestras decisiones y acciones. Si creemos que podemos lograr algo, es más probable que lo intentemos. Si creemos que no podemos lograr algo, es más probable que nos rindamos.

Hábitos y patrones de comportamiento

Los pensamientos repetitivos pueden convertirse en hábitos y patrones de comportamiento. Por ejemplo, si constantemente ponemos el foco en lo negativo, es más probable que actuemos altamente condicionados por este tipo de pensamientos.

REFLEXIÓN



En definitiva, nuestras dinámicas de pensamiento pueden jugar a nuestro favor, apuntalando una alta autoestima y optimismo, o en nuestra contra, facilitando cuadros de tristeza, ansiedad o depresión. Por todo ello, debemos ser conscientes, en la medida de lo posible de qué pensamos y cómo lo pensamos.

5 CÓMO CAMBIAR NUESTROS PENSAMIENTOS

Si queremos cambiar nuestras vidas, es importante aprender a canalizar adecuadamente nuestros pensamientos. Esto puede ser un proceso desafiante, pero con dedicación y práctica, es posible desarrollar patrones de pensamiento más positivos y saludables.

Seguidamente exponemos algunas estrategias para cambiar los pensamientos:

- ✓ Practicar la atención plena.
- ✓ Identificar los pensamientos negativos.
- ✓ Cuestionar los pensamientos negativos.
- ✓ Relativizar, tomar perspectiva.
- ✓ Incorporar perspectivas constructivas-positivas.

HERRAMIENTAS



La atención plena

Esta práctica, o forma de vida, nos puede ayudar a ser más conscientes de nuestros pensamientos y emociones en el momento presente. Esto puede ayudarnos a identificar y desafiar los pensamientos destructivos o estériles antes de que tengan un fuerte impacto en nuestro ánimo o comportamiento.

OBJETIVO



Nuestros pensamientos no son nuestra realidad.

Tenemos a nuestro alcance la posibilidad de elegir en qué enfocarnos y cómo interpretar o enfocar las experiencias que nos llegan. Desarrollar patrones de pensamiento más constructivos nos puede permitir aprender, crecer y transformar nuestro día a día.

6 CONSIDERACIONES FINALES:

Si conectamos todo lo expuesto con el tejido laboral resulta obvio que las conductas de una entidad, institución o una empresa tienen un fuerte impacto en nuestra sociedad. Pero cabe señalar que hace unos años la filosofía de las empresas se basaba principalmente en optimización, maximizar beneficio o reducir costes, sin embargo, en este sentido se ha evolucionado significativamente. De hecho, hoy en día se habla de gestión integral o humanista, de integración e inclusión, y de responsabilidad social corporativa. Por lo tanto la presencia de ciertos valores se ha ido enraizando en nuestros sistemas económicos, sociales y personales.

OBJETIVO



Obviamente tanto las entidades, las instituciones, como las empresas, están compuestas por personas, entre ellos, nosotros. Por lo tanto, queda también en nuestras manos la responsabilidad de:

- ✓ Saber quiénes somos, o como mínimo, ahondar en ese autoconocimiento.
- ✓ Saber quiénes deseamos ser, y hacer lo posible para serlo.
- ✓ Trabajar nuestras virtudes para ofrecer nuestra mejor versión.
- ✓ Cuidar nuestros pensamientos y nuestra conducta.
- ✓ Compartir nuestras virtudes y dones con el mundo.
- ✓ Crear mejores lugares de trabajo, y proyectar un mundo mejor.

Asimismo, debemos acompañar a los demás en estos procesos, pues formamos parte de un todo.

7 FUENTES COMPLEMENTARIAS

Garcés Giraldo, Luis Fernando (2015). *“La virtud aristotélica como camino de excelencia humana y las acciones para alcanzarla”*, en *Discusiones Filosóficas*, 16 (27), pp. 127-146.

Recuero Astray, José Ramón (2023). *El bien común en la filosofía clásica y moderna*. Editorial UFV.

BLOQUE 3

20

ASERTIVIDAD
Y EMPATÍA
EN EL MUNDO
PROFESIONAL

José Antonio García López

INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH

20

ASERTIVIDAD Y EMPATÍA EN EL MUNDO PROFESIONAL

José Antonio García López

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Asertividad
3. ¿Soy asertivo/a?
4. Los perfiles
 - 4.1. La persona sumisa o pasiva
 - 4.2. La persona asertiva
 - 4.3. La persona agresiva
5. ¿Cómo nos delatamos?
6. ¿Por qué no soy asertivo/a?
7. Derechos asertivos
8. Ideas irracionales
9. No asertividad y empresa
10. ¿Cómo puedo mejorar mi asertividad?
11. Entrenamiento en habilidades sociales: tipos de respuesta asertiva
12. Técnicas para discusiones
 - 12.1. Técnica del disco roto
 - 12.2. Banco niebla
 - 12.3. Aplazamiento asertivo
 - 12.4. Técnica para procesar el cambio
 - 12.5. Técnica de ignorar
 - 12.6. Técnica del acuerdo asertivo
 - 12.7. Técnica de la pregunta asertiva
13. La empatía
 - 13.1. ¿Qué es la empatía?
 - 13.2. ¿Empatía o simpatía?
 - 13.3. Beneficios en la empresa
 - 13.4. Claves para ser más empático
 - 13.5. Sam Richards: un experimento radical en empatía
14. Consideraciones finales
15. Bibliografía



20

ASERTIVIDAD Y EMPATÍA EN EL MUNDO PROFESIONAL

José Antonio García López

1 INTRODUCCIÓN

La comunicación efectiva en el entorno laboral no se limita a expresar nuestras propias ideas, sino también a comprender y responder a las necesidades de los demás. La asertividad y la empatía, aunque a primera vista puedan parecer habilidades opuestas, se complementan de manera poderosa. Ser asertivo nos permite defender nuestros intereses sin perjudicar a los demás, mientras que la empatía nos permite conectar con las emociones y perspectivas de los otros, fortaleciendo así nuestras relaciones. En este capítulo, exploraremos cómo estas dos habilidades se entrelazan y cómo podemos desarrollarlas de manera integral para alcanzar el éxito en nuestra vida profesional.

“Ser pasivo es dejar que otros decidan por ti. Ser agresivo es decidir por los demás. Ser asertivo es decidir por ti mismo”

Edith Eva Eger

2 ASERTIVIDAD



La asertividad es la capacidad de autoafirmar tus derechos sin menospreciar, sin que te manipulen y sin manipular a nadie.

Perfiles:

Persona agresiva

Busca cubrir sus necesidades

Persona pasiva

Busca agradar y cubrir las necesidades de los demás

Persona asertiva

Atiende a sus necesidades y luego está pendiente de los demás, de forma más equilibrada

3 ¿SOY ASERTIVO/A?

Para mejorar cualquier habilidad social, lo primero que tenemos que saber es en qué punto de partida está. Por lo tanto, se debe realizar un AUTO-DIAGNÓSTICO. ¿Cómo podemos observar o conocer si somos asertivos? Si observamos estos tres elementos podemos obtener mucha información:

A. Comportamiento Externo (CE)

¿Cómo nos comportamos de forma externa?

B. Patrones de Pensamiento (PP)

¿Cuáles son nuestros patrones de pensamiento?

C. Sentimientos y Emociones (SE)

¿Cuáles son nuestros sentimientos y emociones?

4 LOS PERFILES



4.1. PERSONA SUMISA O PASIVA

***CE:** volumen de voz bajo, huida del contacto ocular, inseguridad para saber qué hacer y decir, y frecuentes quejas a terceros.

***PP:** consideran que así evitan molestar. Lo que yo sienta, piense o desee, no importa y es necesario ser querido y apreciado.

***SE:** impotencia, culpabilidad, frustración.



4.2. PERSONA ASERTIVA

***CE:** habla fluida, expresión de sentimientos positivos y negativos, defensa sin agresión, saber aceptar errores, capacidad para discrepar y pedir aclaraciones.

***PP:** sus convicciones son racionales.

***SE:** respeto por uno mismo, autoestima, no se siente ni inferior, ni superior a los demás.



4.3. PERSONA AGRESIVA

***CE:** volumen de voz elevado, habla tajante, interrumpe, insulta y amenaza.

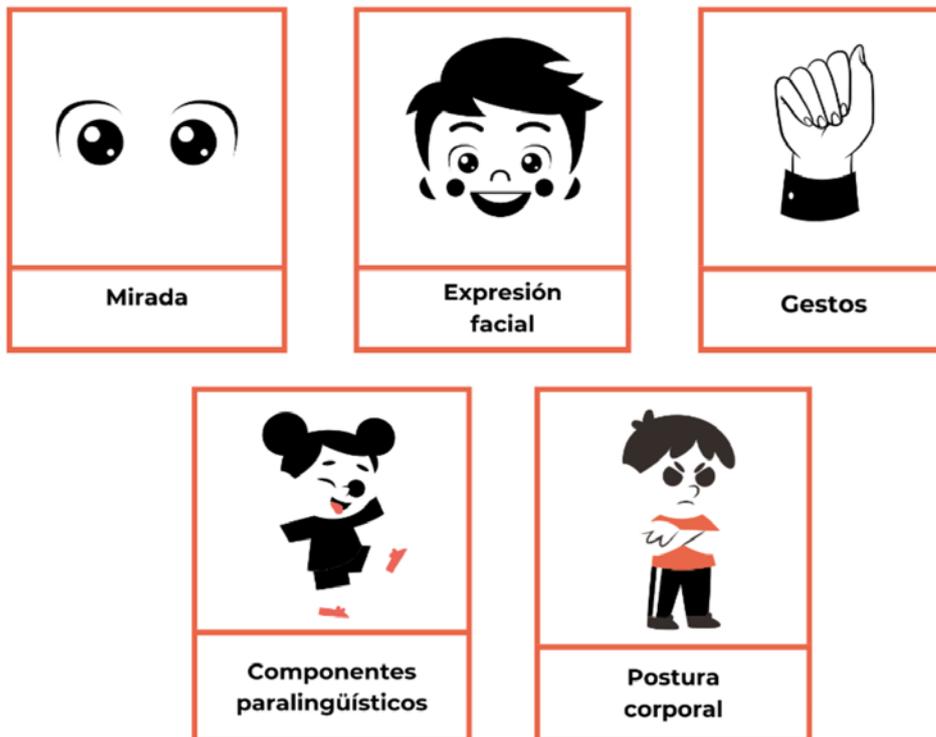
***PP:** piensan que, si no actúan, son más vulnerables, lo sitúan todo en términos de ganar o perder.

***SE:** ansiedad creciente, soledad, sensación de incompreensión, frustración.

***CE:** Comportamiento Externo
***PP:** Patrones de Pensamiento
***SE:** Sentimientos y Emociones

5 ¿CÓMO NOS DELATAMOS?

Los componentes no verbales nos dan mucha información:



Mirada

Expresión facial

Gestos

Componentes
paralingüísticos

Postura corporal

6 ¿POR QUÉ NO SOY ASERTIVO/A?

Algunos de los motivos más extendidos son:

- No hemos aprendido a ser asertivos o lo hemos hecho de manera inadecuada.
- Conocemos la conducta adecuada, pero, por ansiedad, la emitimos de forma parcial.
- No conocemos o rechazamos nuestros derechos.
- Tenemos patrones irracionales de pensamiento.

7 DERECHOS ASERTIVOS

1. Derecho a ser tratado con respeto y dignidad
2. Derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones
3. Derecho a ser escuchado y tomado en serio
4. Derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones
5. Derecho a decir "NO", sin sentir culpa
6. Derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho a decir "NO"
7. Derecho a cambiar
8. Derecho a cometer errores
9. Derecho a pedir información y ser informado
10. Derecho a obtener aquello por lo que pagué
11. Derecho a decidir no ser asertivo
12. Derecho a ser independiente
13. Derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas
14. Derecho a tener éxito
15. Derecho a gozar y disfrutar
16. Derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo
17. Derecho a superarme, aun superando a los demás

8 IDEAS IRRACIONALES

La lista de ideas irracionales que se muestra a continuación, fue desarrollada por el psicoterapeuta estadounidense **Albert Ellis**. En ella, se exponen algunos patrones irracionales de pensamiento que, frecuentemente, en menor o mayor medida, **menoscaban nuestro día a día**:

1. Es necesario para un ser humano, ser querido y aceptado por todo el mundo.
2. Uno tiene que ser muy competente y saber resolverlo todo, si quiere considerarse necesario y útil.
3. Hay gente mala y despreciable, que debe recibir su merecido.
4. Es horrible que las cosas no salgan de la misma forma que a uno le gustaría.
5. La desgracia humana es debida a causas externas, y la gente no tiene ninguna o muy pocas posibilidades de controlar sus disgustos y trastornos.
6. Si algo es, o puede ser peligroso o atemorizante, hay que preocuparse mucho al respecto y recrearse constantemente en la posibilidad de que ocurra.
7. Es más fácil evitar, que hacer frente a algunas dificultades o responsabilidades personales.
8. Siempre se necesita de alguien más fuerte que uno mismo en quien poder confiar.
9. Un suceso pasado, es un importante determinante de la conducta presente, porque si algo nos afectó mucho, continuará afectándonos indefinidamente.
10. Uno debe de estar permanentemente preocupado por los problemas de los demás.

¿Y si los identificamos? ¿Y si los superamos?

9 NO ASERTIVIDAD Y EMPRESA

UN CASO



Falacia de la planificación. *Daniel Kahneman*

La falacia de la planificación, también conocida como sesgo de planificación, es un sesgo cognitivo que describe nuestra tendencia a subestimar el tiempo que nos llevará completar una tarea, incluso si tenemos experiencia previa en tareas similares que han tardado más tiempo. Este sesgo fue introducido por primera vez por los psicólogos *Daniel Kahneman* y *Amos Tversky* en 1979.

Kahneman y *Tversky* encontraron que la falacia de la planificación es un fenómeno común que ocurre en una variedad de situaciones, incluidas las estimaciones de cuánto tiempo tomará completar proyectos en el trabajo, tareas domésticas e incluso viajes. Una explicación de la falacia de la planificación, es que tendemos a enfocarnos en el mejor escenario posible cuando hacemos estimaciones, y no tenemos en cuenta los obstáculos y retrasos inesperados que puedan surgir. Además, somos más propensos a recordar nuestras experiencias exitosas y olvidar nuestros fallos, lo que puede llevarnos a subestimar el tiempo que nos llevará completar tareas similares en el futuro.

IMPORTANTE: La falacia de la planificación puede tener una serie de consecuencias negativas, como retrasos en proyectos, estrés y agotamiento. También puede conducir a una mala toma de decisiones, ya que las personas pueden comprometerse con más de lo que pueden manejar o hacer promesas que no pueden cumplir.

¿Qué pasa si en nuestro trabajo se está llevando una mala planificación y eso merma significativamente nuestro bienestar? ¿Aceptamos la situación sin más? ¿Aunque sea tóxica? **¿Y si te atreves A DISSENTIR desde la asertividad?**

10 ¿CÓMO PUEDO MEJORAR MI ASERTIVIDAD?

Algunas propuestas:

- Técnicas de reestructuración cognitiva
- Técnicas de reducción de la ansiedad
- Entrenamiento en habilidades sociales

11 ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES SOCIALES: TIPOS DE RESPUESTA ASERTIVA

Algunas propuestas:



EJEMPLO

- ✓ **Asertiva positiva:** *"Me gustó mucho lo que dijiste en la reunión."*
- ✓ **Asertiva elemental:** *"Por favor, no insistas, no puedo."*
- ✓ **Asertiva empática:** *"Entiendo que tú lo hagas, y tienes derecho, pero ..."*
- ✓ **Asertiva ascendente:** *"Por favor, no me interrumpas. Te pedí antes que no me interrumpieras ..."*
- ✓ **Asertiva subjetiva:** *"Cuando tú haces ...", "El resultado es que yo ...", "Entonces yo me siento ...", "Preferiría ..."*

12
TÉCNICAS
PARA
DISCUSIONES

12.1. TÉCNICA DEL DISCO ROTO/RAYADO



EJEMPLO

- *Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde a la reunión, como siempre.*
- *(Disco roto) Tenía que terminar un informe y no tenía otro momento.*
- *Pero es que siempre llegamos tarde a todas partes y estoy harto.*
- *(Disco roto) Es verdad, pero en este caso, sabes que no podía hacer el informe en otro momento.*
- *Pero es que siempre, por una causa u otra, eres tú el que nos hace llegar tarde.*
- *(Disco roto) Es posible, pero te repito que esta vez no tuve otro remedio que terminar el informe que tenía pendiente, etc.*

12.2. BANCO DE NIEBLA



EJEMPLO

- *Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre.*
- *(Banco de niebla) Sí, es posible que tengas razón.*
- *Claro, como siempre, tienes otras cosas que hacer.*
- *(Banco de niebla) Pues sí, casi siempre tengo otras cosas que hacer antes de la reunión.*
- *Pues estoy harto de que por tu culpa siempre lleguemos tarde.*
- *(Banco de niebla) Ya, es verdad, siempre llegamos tarde.*

12.3. APLAZAMIENTO ASERTIVO



EJEMPLO

- Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde a la reunión, como siempre.
- (Aplazamiento asertivo) *Mira, es un tema muy polémico entre nosotros. Si te parece, lo dejamos ahora, que tengo trabajo y lo hablamos con calma mañana, ¿vale?*

12.4. TÉCNICA PARA PROCESAR EL CAMBIO



EJEMPLO

- Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre.
- *Pues no sé por qué lo dices.*
- *¡Pero qué cara tienes! Tú sabes muy bien que eres el que siempre está apurando informes hasta el último momento, y no solo eso, además...*
- (Procesamiento del cambio) *“Mira, nos estamos saliendo de la cuestión. Nos vamos a desviar del tema y empezaremos a sacar trapos sucios.” o “Estamos los dos muy cansados. ¿Quizás esta discusión no tiene tanta importancia como le estamos dando, no crees?”*

12.5. TÉCNICA DE IGNORAR



EJEMPLO

- *¡Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre!*
- (Ignorar) *Me parece que estás muy enfadado, así que creo que es mejor hablar de eso luego.*

12.6. TÉCNICA DEL ACUERDO ASERTIVO



EJEMPLO

- Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre.
- (Acuerdo asertivo) *Tienes razón, llegamos tarde por mi culpa. Pero sabes que, normalmente, no suelo ser impuntual.*

12.7. TÉCNICA DE LA PREGUNTA ASERTIVA



EJEMPLO

- Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre.
- (Pregunta asertiva) *“¿Qué es exactamente lo que te molesta de mi forma de actuar?” o “¿Cómo sugieres que cambie para que no se vuelva a repetir?”*

13 LA EMPATÍA

13.1. ¿QUÉ ES LA EMPATÍA?

Es la capacidad de percibir, compartir y comprender los sentimientos y emociones de los demás.

13.2. ¿EMPATÍA O SIMPATÍA?

EMPATÍA vs SIMPATÍA

● Conecta a las personas	● Lleva a la desconexión
● Reconoce las emociones	● Se escucha para responder
● Se escucha para comprender	● Se centra en el plano individual
● Se centra en el plano emocional	● Busca la aprobación
● Se busca la conexión con el otro	● Se esfuerza en hallar algo positivo
● No busca la solución al problema	● Busca una solución al problema
● Busca comprender el problema	● No hay necesidad de comprender
● No se juzga al otro	

13.3. BENEFICIOS EN LA EMPRESA

- Nos permite tomar el tiempo y la actitud óptimas para entender las necesidades de compañeros.
- Proporciona la actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos.
- Ayuda a entender y proporcionar a los compañeros lo que necesitan.
- Gracias a las "neuronas espejo", siendo empáticos contagiaremos a los demás, para que lo sean.

13.4. CLAVES PARA SER MÁS EMPÁTICO/A

- Practica la escucha, con la intención de entender al otro.

- Entiende que cada uno tiene su punto de vista y todos son válidos y respetables.
- Evita aconsejar, si no te lo piden expresamente.
- Enfócate en comprender al otro en lugar de juzgarlo.
- Entrena la capacidad de entender tus propias emociones.

13.5. SAM RICHARDS: UN EXPERIMENTO RADICAL EN EMPATÍA

EXPERIENCIA



En su charla *TED Talk* titulada “Un experimento radical en empatía”, el sociólogo **Sam Richards** desafía a la audiencia a considerar si realmente pueden entender y sentir empatía por aquellos con quienes no están de acuerdo, particularmente en temas sociales y políticos controvertidos.

Richards utiliza el ejemplo de la insurgencia iraquí para ilustrar su punto. Pide a la audiencia que imagine que son insurgentes iraquíes y que expliquen sus motivaciones. A medida que la audiencia se involucra en este ejercicio mental, Richards les recuerda que no está pidiendo que aprueben las acciones de los insurgentes, sino que simplemente comprendan su perspectiva.

Richards sostiene que la empatía es esencial para resolver conflictos y construir sociedades más justas. Argumenta que, si podemos entender las perspectivas de los demás, incluso si no estamos de acuerdo con ellos, podemos comenzar a tener conversaciones más productivas y encontrar soluciones comunes.

El experimento radical de empatía de Richards es un poderoso recordatorio de que la empatía es más que simplemente sentir simpatía por los demás. Se trata de hacer un esfuerzo genuino por comprender su mundo y ver las cosas desde su perspectiva. Si bien esto puede ser difícil, especialmente cuando se trata de temas con los que estamos profundamente en desacuerdo, es esencial para construir relaciones y crear un mundo más compasivo.

Aquí hay algunos puntos clave adicionales de la charla de Richards:

- La empatía no se trata de estar de acuerdo con alguien, sino de entender su perspectiva.
- La empatía es esencial para resolver conflictos y construir sociedades más justas.
- Podemos practicar la empatía imaginando cómo sería estar en la piel de otra persona.
- La empatía puede ser difícil, pero es importante para construir **relaciones** y crear un mundo más compasivo.

Si estás interesado en aprender más sobre la empatía, resulta recomendable ver la [charla TED Talk de Sam Richards](#).

14 CONSIDERACIONES FINALES

En el exigente y frenético mundo empresarial actual, la asertividad y la empatía se convierten en herramientas fundamentales para el éxito individual y colectivo.

Al fomentar estas habilidades en el entorno laboral, las empresas pueden crear un ambiente más armonioso, productivo y resiliente, donde los colaboradores se sientan valorados y motivados para alcanzar objetivos comunes. En definitiva, invertir en el desarrollo de estas habilidades resulta clave, pues no solo beneficia a los colaboradores, sino que también contribuye al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

15 BIBLIOGRAFÍA

Castanyer, Olga (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Editorial Desclee De Brouwer.

Kahneman, Daniel (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Editorial DEBATE.

Ribeiro, Lair (2018). *La comunicación eficaz: transforme su vida personal y profesional mejorando su capacidad de comunicación*. Editorial Urano.

VV. AA. (2019). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida*. Editorial PuddleDancer Press.

BLOQUE 3

21

**AUTOGESTIÓN Y
GESTIÓN DE PERSONAS:
CREATIVIDAD
EN EL LIDERAZGO**

Francisco Gil

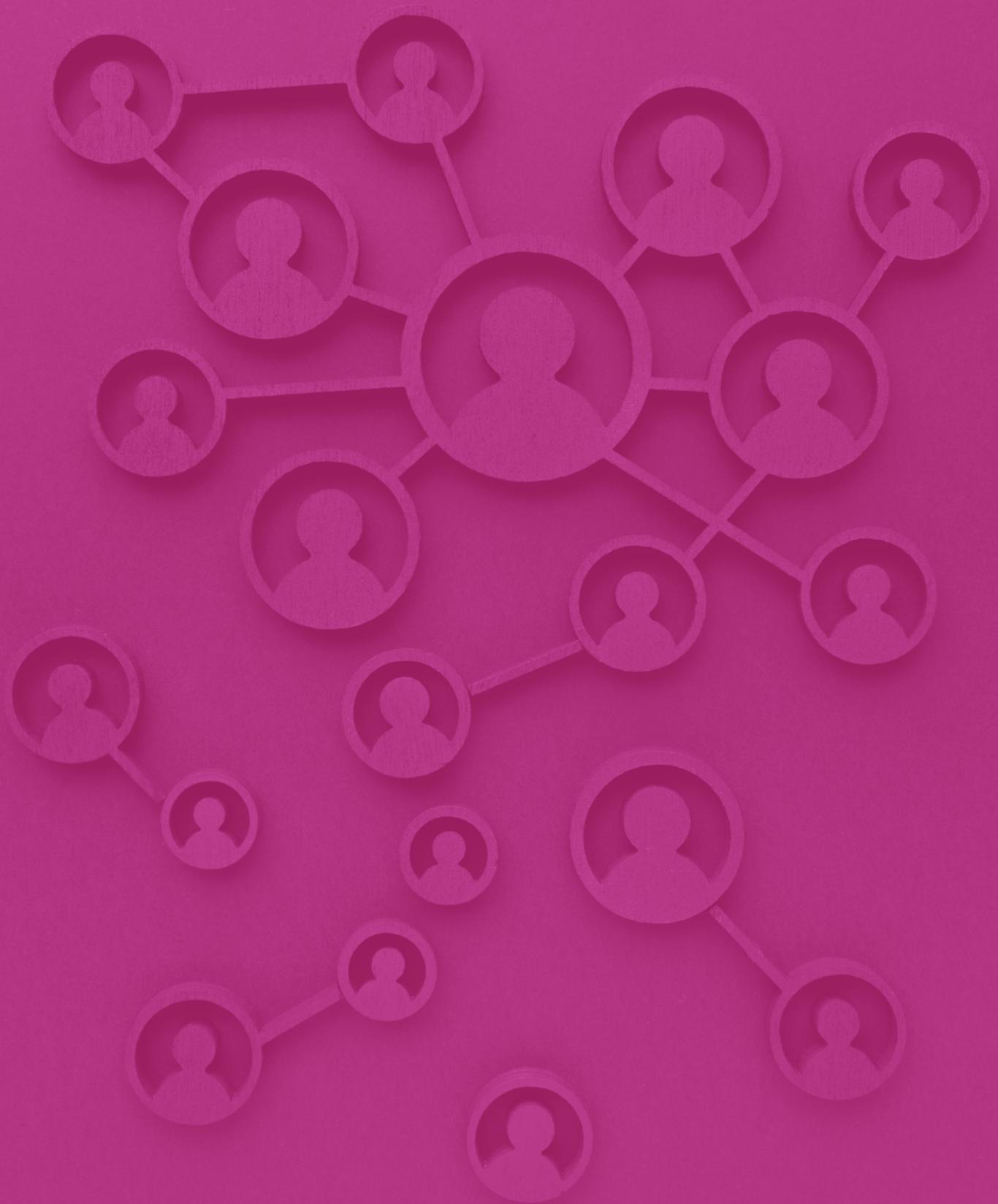
21

AUTOGESTIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS: CREATIVIDAD EN EL LIDERAZGO

Francisco Gil

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Las cinco disfunciones de un equipo según Patrick Lencioni
 - 2.1. 1ª Disfunción: falta de confianza
 - 2.2. 2ª Disfunción: miedo al conflicto
 - 2.3. 3ª Disfunción: falta de compromiso
 - 2.4. 4ª Disfunción: evasión de la responsabilidad
 - 2.5. 5ª Disfunción: falta de atención a los resultados
3. Consideraciones finales
4. Fuentes consultadas



21

AUTOGESTIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS: CREATIVIDAD EN EL LIDERAZGO

Francisco Gil

1 INTRODUCCIÓN

La capacidad de los equipos para trabajar de manera cohesiva y eficaz se ha convertido en un factor determinante del éxito. Sin embargo, a menudo nos encontramos con equipos que, a pesar de estar compuestos por personas talentosas, no logran alcanzar su máximo potencial. ¿Por qué ocurre esto?

En el presente capítulo se explorarán las cinco disfunciones de un equipo según Patrick Lencioni, un modelo que ha sido ampliamente reconocido por su claridad y aplicabilidad. Este autor, y su obra, nos invita a reflexionar sobre los obstáculos más comunes que impiden que los equipos funcionen de manera óptima y nos proporciona un marco de referencia para identificar y superar estas disfunciones. Con dichos objetivos se abordarán estas cinco disfunciones: la falta de confianza, el miedo al conflicto, la falta de compromiso, la evasión de la responsabilidad y la falta de atención a los resultados. A partir de ahí se reflexionará sobre el poder del trabajo en equipo y la importancia de construir equipos cohesionados, colaborativos y orientados a resultados colectivos.

REFLEXIÓN



El poder del trabajo en equipo:

“Si pudieras tener toda la gente de una organización remando en la misma dirección, podrías dominar cualquier industria, en cualquier mercado, en contra de cualquier competencia, en cualquier momento”.

Los equipos son por naturaleza inoperantes, pero construir un equipo poderoso es posible y simple. ¿Cuál es el problema entonces?

Dominar un conjunto de comportamientos.

Observamos:

Por un lado, una travesía tranquila. Esta sería la situación ideal (estabilidad, tranquilidad, objetivos claros). Pero este no es el panorama que los

equipos suelen transitar.

Por otro lado: un recorrido abrupto, inestable, trepidante, cambiante. Este es el panorama al que suelen enfrentarse los equipos en la vida real. Las circunstancias a las que se enfrenta un equipo generalmente son cambiantes y todos, en su conjunto deben reaccionar, adaptarse, para llegar al destino acordado. Ante este supuesto, ¿y si uno de los componentes decide no remar -no colaborar-? La realidad es que hay muchos equipos que fracasan: "se estrellan".

Podemos componer equipos perfectos, pero si luego a la hora de interactuar entre ellos no hay "comuni3n", no llegan a conocerse, no confían, ese equipo no va a funcionar por muy bueno que sean individualmente.

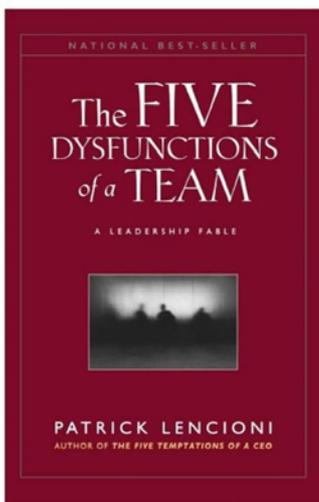
Los equipos son inoperantes por naturaleza.

Los equipos no funcionan *per se*. **Los equipos hay que hacerlos funcionar.**

¿Es posible configurar un buen equipo?

Sí. Pero es necesario tener en cuenta los comportamientos humanos. Por ello los líderes deberán realizar análisis de los comportamientos y detectar disfunciones.

2 LAS CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO



UN CASO



The five dysfunctions of a team, a leadership Fable, Patrick Lencioni (2000).

Lencioni nos revela los cinco problemas que impiden que incluso los equipos más brillantes funcionen. Y propone un modelo inteligente y unos pasos prácticos para superar esos obstáculos y construir un equipo cohesionado y eficaz.

“Las Cinco Disfunciones de un Equipo” ofrece un marco de referencia valioso para cualquier líder que busque fortalecer la cohesión y el desempeño de su equipo.

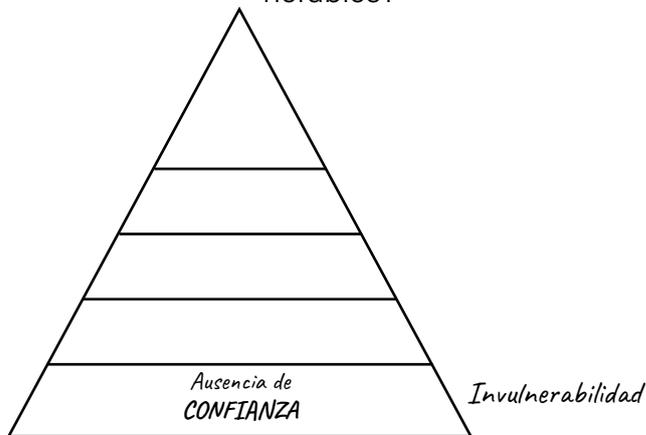
Al abordar estas disfunciones de manera proactiva, los equipos pueden alcanzar un nivel superior de colaboración y resultados.

A continuación, se exponen las disfunciones que suelen presentar los equipos y que los hacen disfuncionales:



2.1. 1ª DISFUNCIÓN: FALTA DE CONFIANZA

Confianza en este contexto significa que los miembros del equipo se sientan cómodos siendo vulnerables al resto. ¿Qué significa ser vulnerables?



Vulnerabilidades:

- ✓ ¿Cuáles son mis debilidades personales? ¿Y las del resto del equipo?
- ✓ Falta de habilidades. Evaluación honesta ¿Qué habilidades controlamos y cuáles no?
- ✓ Deficiencias en relaciones interpersonales ¿Somos conscientes de las carencias que puedan existir en este sentido?
- ✓ Cometer errores ¿Admitimos nuestros errores?
- ✓ Pedir ayuda ¿Los componentes del equipo son capaces de pedir ayuda?

Si cada componente del equipo, y el equipo en su conjunto, es consciente de sus vulnerabilidades y las del equipo en su conjunto, se podrán abordar/afrentar. Para todo ello será necesaria la confianza. A continuación, se expone el contraste entre las diferentes actitudes.

MIEMBROS DE EQUIPOS CON FALTA DE CONFIANZA	MIEMBROS DEL EQUIPO CON CONFIANZA
<p>Disimulan sus debilidades y errores entre ellos.</p> <p>Dudan en pedir ayuda o proporcionar feedback positivo.</p> <p>Dudan en ofrecer ayuda fuera de su propia área de responsabilidad.</p> <p>Llegan a conclusiones acerca de las intenciones y aptitudes de otros sin intentar clarificarlas.</p> <p>Falta de reconocimiento de las aptitudes y experiencia de los demás miembros.</p> <p>Mantienen resentimientos.</p> <p>Temen ir a reuniones y encuentran razones para evitar gastar tiempo con los demás.</p>	<p>Admiten debilidades y errores.</p> <p>Piden ayuda sin dudarlo.</p> <p>Aceptan recomendaciones y comentarios sobre áreas de su responsabilidad.</p> <p>Dan a los demás el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones erróneas.</p> <p>Toman riesgos ofreciendo feedback.</p> <p>Aprecian las aptitudes y experiencias de los compañeros del equipo.</p> <p>Focalizan su energía y tiempo en asuntos importantes para el equipo.</p> <p>Ofrecen y aceptan disculpas sin dudarlo.</p> <p>Están ansiosos de participar en reuniones y otras oportunidades de trabajo en grupo.</p>

Sugerencias para superar esta disfunción

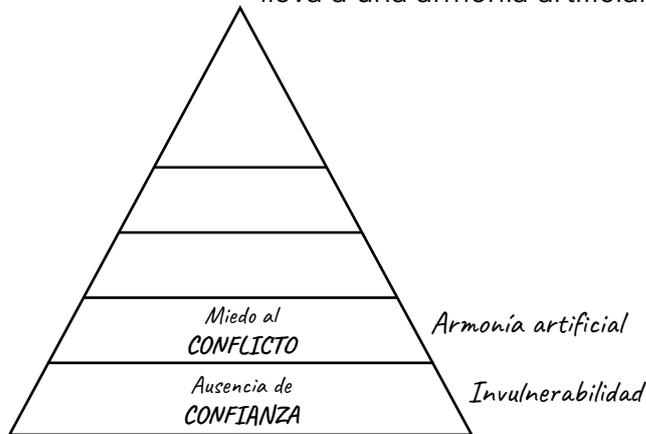
- ✓ Ejercicio sobre historias personales, compartir parte de nuestras vivencias cotidianas con el equipo (requiere de vínculos de confianza).
- ✓ Identificar la contribución más importante de cada uno de los miembros del equipo.
- ✓ Informes sobre personalidades.
- ✓ Evaluación 360°.
- ✓ *Teambuilding*.

Papel del *leader*

- ✓ Demostrar vulnerabilidad.
- ✓ Crear un entorno donde no se penalice la vulnerabilidad (confianza, comodidad).
- ✓ La vulnerabilidad debe ser real, no fingida.

2.2. 2ª DISFUNCIÓN: MIEDO AL CONFLICTO

Todas las relaciones requieren conflicto productivo (limitado a conceptos, ideas, etc.) para poder crecer. El conflicto productivo está enfocado a conseguir la mejor solución en el mínimo tiempo posible. Evitarlo nos lleva a una armonía artificial.



EQUIPOS QUE TEMEN AL CONFLICTO	EQUIPOS QUE ENTRAN EN CONFLICTO
<p>Mantienen reuniones "aburridas".</p> <p>Crean entornos donde predominan la falta de honestidad y los ataques personales.</p> <p>Evitan asuntos controvertidos que son esenciales para el éxito del equipo.</p> <p>No aprovechan todas las opiniones y puntos de vista de todos los miembros del equipo.</p> <p>Desperdician tiempo y energía en tomas de posición y gestión de los riesgos interpersonales.</p>	<p>Mantienen reuniones interesantes, "vivas".</p> <p>Obtienen y aprovechan las ideas de todos los miembros del equipo.</p> <p>Resuelven rápidamente problemas reales.</p> <p>Minimizan las intrigas.</p> <p>Ponen encima de la mesa los asuntos críticos para su discusión.</p>

Sugerencias para superar esta disfunción

- ✓ Ejercer la "minería del conflicto" (buscar puntos de riesgo ocultos, preguntar, pedir opinión. Al escuchar la opinión de todos, la discusión se enriquece, y se opta a alcanzar ideas más sofisticadas-completas-diversas).
- ✓ Permiso en tiempo real (recordar qué conflicto es necesario).
- ✓ Herramientas de análisis de modos de conflictos.

Papel del leader

- ✓ Evitar el deseo de proteger a los miembros del equipo.
- ✓ Demostrar moderación cuando los miembros del equipo entran en conflicto y permitir que la resolución ocurra naturalmente.

2.3. 3ªDISFUNCIÓN: FALTA DE COMPROMISO

En este contexto, compromiso es función de dos cosas: claridad y “compra” de lo acordado. Claridad en que las decisiones son **claras y oportunas** y “compra” en que son aceptadas sin duda por los miembros del equipo, incluso por aquellos que no las defendieron. **Evitando la ambigüedad.**



Causas de falta de compromiso:

- ✓ Debe evitarse el consenso. Se debe buscar que las ideas de todos los miembros del equipo hayan sido oídas y consideradas.
- ✓ Certeza. Esperar a tener suficientes datos y certeza absoluta acerca de la decisión a tomar lleva a la parálisis del equipo. Una decisión es mejor que ninguna decisión.

EQUIPOS QUE FALLAN EN COMPROMETER	EQUIPOS QUE COMPROMETEN
<p>Crean ambigüedad en el equipo acerca de prioridades y direcciones a tomar.</p> <p>Pierden oportunidades debido a un exceso de análisis y retrasos innecesarios.</p> <p>Alimentan falta de confianza y miedo a fallar.</p> <p>“Revisitan” discusiones y decisiones una y otra vez.</p> <p>Fomentan dudas entre los miembros del equipo.</p>	<p>Crean claridad acerca de prioridades y direcciones a tomar.</p> <p>Alinean a todos los miembros del equipo en objetivos comunes.</p> <p>Desarrollan la habilidad de aprender de los errores.</p> <p>Aprovechan las oportunidades antes que los competidores.</p> <p>Avanzan sin dudar.</p> <p>Desarrollan la capacidad de cambiar de dirección sin dudar o sin remordimientos.</p>

Sugerencias para superar esta difusión:

- ✓ Revisar explícitamente lo acordado durante la reunión y acordar lo que debe comunicarse a otras personas de la organización.
- ✓ Fijar claramente fechas límite de ejecución de las acciones comprometidas (*deadline*) para cumplirlas con disciplina y rigidez.
- ✓ Clarificar el peor escenario para la decisión que han tomado.
- ✓ Ejercitar la demostración de la capacidad de tomar decisiones en situaciones de bajo riesgo.

Papel del *leader*

- ✓ Debe sentirse cómodo con la perspectiva de tomar decisiones erróneas (de bajo riesgo, o riesgo asequible).
- ✓ Debe presionar al equipo para que cierre problemas.
- ✓ Debe presionar al equipo para que se adhiera a los compromisos adquiridos (*deadline* y acciones).

2.4. 4ª DISFUNCIÓN: EVASIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

En este contexto, responsabilidad se refiere a la disposición de los miembros del equipo para exhortar a sus compañeros sobre comportamientos que podrían dañar al equipo. El medio más efectivo y eficiente de mantener altos estándares de rendimiento en un equipo es la presión sobre los compañeros.



EQUIPOS QUE EVITAN LA RESPONSABILIDAD	EQUIPOS QUE FAVORECEN LA RESPONSABILIDAD
<p>Crean resentimiento entre los miembros del equipo que tienen diferentes niveles de rendimiento.</p> <p>Favorecen la mediocridad.</p> <p>No entregan métricas ni cumplen con fechas comprometidas.</p> <p>No aprovechan todas las opiniones y puntos de vista de todos los miembros del equipo.</p> <p>Establecen una indebida carga sobre el <i>leader</i> como única fuente de responsabilidad.</p>	<p>Se aseguran que los miembros del equipo con bajo rendimiento sienten presión para mejorar.</p> <p>Identifican problemas potenciales rápidamente cuestionando sin dudarlos los planteamientos de otros.</p> <p>Establecen respeto entre los miembros del equipo que se mantienen en el mismo nivel de rendimiento.</p> <p>Evitan excesiva burocracia alrededor de la gestión del rendimiento y las acciones correctivas.</p>

Sugerencias para superar esta disfunción:

- ✓ Clarificar en público exactamente lo que el equipo necesita conseguir, quién necesita conseguir qué y como cada uno debe comportarse para conseguir tener éxito.
- ✓ Fijar simples y regulares revisiones del progreso del rendimiento del equipo.
- ✓ Transferir el reconocimiento a la consecución de los objetivos del equipo frente al rendimiento individual.

Papel del *leader*

- ✓ Favorecer y permitir al equipo servir como el primer y esencial mecanismo de responsabilidad.
- ✓ Debe estar dispuesto para servir como última instancia de disciplina para cuando el equipo falla.

2.5. 5ª DISFUNCIÓN: FALTA DE ATENCIÓN A LOS RESULTADOS

Tendencia de los miembros del equipo fijar su atención en algo más que en los resultados del equipo.



EQUIPOS QUE NO ESTÁN FOCALIZADOS EN RESULTADOS	EQUIPOS QUE ESTÁN FOCALIZADOS EN RESULTADOS COMUNES
<p>Se quedan estancados, no crecen. En raras ocasiones consiguen éxitos. Pierden empleados orientados en resultados. Favorecen que los miembros del equipo se focalicen en sus propias carreras o metas individuales. Distraen fácilmente su atención sobre resultados.</p>	<p>Retienen empleados orientados en resultados. Minimizan el comportamiento individualista. Les encanta el éxito pero sufren los fracasos profundamente. Se benefician de los individuos que subyugan sus propias metas/ intereses por el bien del equipo. Evitan desviar su atención de los resultados.</p>

Sugerencias para superar esta disfunción:

- ✓ Declarar públicamente los resultados.
- ✓ Vincular su reconocimiento a la consecución de los resultados.

Papel del *leader*

- ✓ Debe favorecer la pauta de estar focalizados en resultados.
- ✓ Deben ser objetivos y reconocer solo a aquellos que hagan contribuciones reales a la consecución de las metas del equipo.

3 CONSIDERACIONES FINALES

El éxito no se debe únicamente a la aplicación o dominio de una sofisticada teoría, sino que está más basado en adoptar el sentido común con inhabituales niveles de disciplina y persistencia.

Conociendo las imperfecciones de la condición humana, los miembros de equipos funcionales son capaces de superar las tendencias naturales de que conseguir confianza, conflicto, compromiso, responsabilidad y estar forzados en resultados sean tan evasivas.

4 FUENTES CONSULTADAS:

Lencioni, Patrick (2000). *The five dysfunctions of a team, a leadership Fable*. Editorial AHA.



Inno
va
ción,
liderazgo y
desarrollo de los
equipos
en el ámbito de los
RRHH

Inno va ción, liderazgo y desarrollo de los equipos en el ámbito de los RRHH