



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**CREACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO A
PARTIR DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESCRITO VÍA EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

LEONARDO RUIZ TELLECHEA

MÉXICO, D.F.

2010





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Profesor: LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

VOCAL: Profesor: GLORIA MARRUENDA Y VALLE

SECRETARIO: Profesor: EDUARDO FILTZER DANTUS

1er. SUPLENTE: Profesor: JESUS GUMARO VIACOBO FLORES

2° SUPLENTE: Profesor: JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: FACULTAD DE QUIMICA UNAM

ASESOR DEL TEMA: GLORIA MARRUENDA Y VALLE

SUSTENTANTE: LEONARDO RUIZ TELLECHEA

DEDICATORIA

Dedico esta tesina a mis padres Joaquín Ruiz Basto y Estela Tellechea Ruiz, y a mis hermanos Rodrigo, Christian y Ricardo, por el amor y el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

Agradezco:

A María de Jesús Sámano Pérez por el estímulo, apoyo y cariño que han sido muy significativos en mi vida.

A Leticia Mora Cruz por su amistad y su ayuda, que fueron esenciales para la elaboración de esta tesina.

A Gloria Marruenda y Valle, que con su empeño, dedicación y personalidad, despertó mi interés por el tema y motivó la elaboración de esta tesina.

A mis maestros León Carlos Coronado Mendoza, Eduardo Filtzer Dantus, Rodolfo Ruiz Trejo, José María García Saiz, Héctor García Ortega, José Luis Ledesma, entre muchos otros, cuyos conocimientos y consejos me han servido para mejorar mi vida.

A mis amigos, Ariel Mojarro, Juan Rubén González, Tepeu Arellano, Zoraida García, Mauricio Rojas, Carlos Olmo Armas, Arturo Medina, Martha Díaz, Liliana Salgado, Andrea Martínez, Silvia Uribe, Victoria Vences, Víctor Hernández, Mauricio Ortega, Claudia Viviana Castro, Franco Uriel Ortega, Elena Macías, Aideé Vega, Cristina Hernández, Ethna Gómez-Maqueo, Mauricio Gallegos, Miguel Ángel Medina, Pablo Quevedo, Alejandra Montiel, Laura Márquez, Áyax López, Gamaliel Hernández, Erika Uribe, Iván Flores, Jovan Flores, Sharín Hernández, Nayibe Hernández, Paulina Hernández, Mario Castellanos, Josefina y Geraldine Salazar, Erika Cardoso, Lizete Valdés, Iván Garduño, Daniel Vargas, Geraldina Ayala, Josseane Díaz, Aida Rojas, Roberto Zundel y a todos lo que me falte nombrar, por su compañía y apoyo durante todos estos años.

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. BASES TEÓRICAS Y ANTECEDENTES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	3
1. Equipos.....	4
1.1 <u>Tipos de grupos y equipos.....</u>	4
a) Grupo.....	4
b) Grupo de trabajo.....	5
c) Equipo.....	5
d) Equipo de trabajo.....	5
e) Equipo autodirigido.....	5
f) Equipo de alto desempeño.....	6
2. La personalidad y el modelo Myers- Briggs.....	7
2.1 <u>Descripción del modelo Myers-Briggs.....</u>	7
3. Liderazgo.....	9
3.1 <u>Tipos de liderazgo.....</u>	9
a) Liderazgo en el individuo.....	9
b) Liderazgo autocrático y democrático.....	10
c) El grid o rejilla del liderazgo.....	10
d) Liderazgo situacional.....	11
e) Liderazgo transaccional.....	13
f) Liderazgo transformacional.....	13
g) Liderazgo del futuro.....	14
3.2 <u>Desempeño de funciones.....</u>	15
a) El jefe, el administrador y el líder.....	15
b) Propuesta del líder.....	18
4. Motivación.....	19
4.1 <u>La motivación en el trabajo.....</u>	19
a) Modelo simple de la motivación.....	19
b) Teoría de Maslow.....	20
c) Teoría y factorial de Herzberg.....	22
d) Otras teorías de la motivación.....	22
5. Comunicación.....	24
5.1 <u>Tipos de comunicación.....</u>	25
a) Comunicación escrita.....	25
b) Comunicación verbal.....	25
c) Comunicación corporal.....	26
d) Comunicación electrónica.....	26
e) Comunicación social.....	27
f) Escucha.....	27
g) Empatía.....	28
6. La percepción.....	28
6.1 <u>El aspecto conductual y cognitivo de la percepción.....</u>	29
6.2 <u>La percepción como transformadora de la realidad.....</u>	29
7. El Coaching.....	30
7.1 <u>Coaching como asesoramiento.....</u>	32
7.2 <u>Coaching como consejo.....</u>	32
7.3 <u>Coaching como tutorización.....</u>	32

7.4	<u>Coaching como entrenamiento</u>	33
7.5	<u>Coaching y proceso de cambio organizativo</u>	34
7.6	<u>Coaching y procesos de desarrollo profesional</u>	35
7.7	<u>El coach</u>	36
	a) El arte de preguntar.....	37
	b) Lecturas comentadas.....	37
	c) Ejemplos.....	37
	d) Casos reales.....	38
	e) Dar feedback (retroalimentación).....	38
	f) Saber retar.....	39
	g) Reforzar lo aprendido.....	39
	h) Análisis de los errores.....	39
7.8	<u>Perfil del coach</u>	40
8.	Empowerment	41
8.1	<u>Ventajas del empowerment</u>	41
8.2	<u>Características de empresas con carencia de facultamiento</u>	42
8.3	<u>Características de empresas con empowerment</u>	43
8.4	<u>Guías en el proceso de empowerment</u>	44
8.5	<u>Claves para el empowerment</u>	46
	a) Compartir la información a todo el personal.....	46
	b) Autonomía por medio de fronteras.....	46
	c) Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.....	49
8.6	<u>Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles</u>	50
8.7	<u>Diseñar adecuadamente puestos de trabajo</u>	50
8.8	<u>Establecer esquemas de comunicación adecuados</u>	51
8.9	<u>Selección cuidadosa del personal</u>	51
8.10	<u>Dar entrenamiento</u>	51
III.	LA EMPRESA Y SU SITUACION ACTUAL	52
1.	La empresa	52
	a) Política de calidad.....	52
	b) Misión.....	52
	c) Visión.....	52
	d) Valores.....	52
1.1	<u>Antecedentes</u>	53
	a) Baja productividad.....	53
	b) Baja eficiencia.....	53
	c) Desmotivación.....	53
	d) Fuga de personal.....	53
	e) Fallas de comunicación.....	54
	f) Desintegración.....	54
	g) Renuencia al cambio.....	54
	h) Liderazgo autocrático y poco participativo.....	54
	i) Vicios.....	54
1.2	<u>Descripción de puestos de trabajo</u>	54
	a) Organigrama actual.....	54
	b) Desempeño actual de funciones.....	55

IV. PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	56
1. Puestos y funciones.....	56
a) Propuesta de organigrama.....	57
2. Plan de trabajo.....	57
a) Capacitación.....	57
b) Tareas a realizar por gerente y coordinadores.....	61
3. Definición de metas.....	61
a) Metas a nivel empresa.....	62
b) Metas a nivel área.....	62
c) Metas a nivel grupo.....	62
4. Creación de equipos de alto desempeño.....	64
4.1 <u>Desarrollo de equipos de alto desempeño</u>	63
4.2 <u>Estrategia para formar equipos</u>	64
4.3 <u>Accionamiento correctivo</u>	67
V. DISCUSIÓN.....	68
VI. CONCLUSIONES.....	69
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	70
VIII. APÉNDICES.....	72
Apéndice 1.....	72
Elementos para el manejo organizacional (EMOE).....	72
Apéndice 2.....	79
Auto evaluación de equipo (FIVET).....	79
Apéndice 3.....	89
Actividades	
Personalidad Myers-Briggs	
Actividad 1 Myers-Briggs.....	89
Liderazgo	
Actividad 2 Liderazgo.....	100
Actividad 3 Califique su confianza en sí mismo.....	102
Actividad 4 Lista personal de la capacidad para escuchar.....	104
Actividad 5 ¿Su equipo está cohesionado?.....	106
Actividad 6 Evalúe sus habilidades para el liderazgo en equipo.....	107
Actividad 7 Su orientación para el liderazgo.....	110
Actividad 8 Inventario sobre liderazgo y administración.....	112
Actividad 9 Retos del siglo XXI.....	114
Actividad 10 Nuevas habilidades de los líderes.....	114
Actividad 11 Auto evaluación de la habilidad para comunicarse.....	116
Actividad 12 Ejercicios para mejorar la capacidad para comunicarse.....	118
Coaching	
Actividad 13 Inventario de la habilidad para escuchar.....	121
Actividad 14 Ejercicios para mejorar la capacidad para escuchar.....	123
Actividad 15 Inventario de la habilidad para dar y recibir.....	125
Actividad 16 Ejercicios para aumentar la capacidad para dar y recibir.....	135
Empowerment	
Actividad 17 Análisis del equipo de trabajo.....	138
Actividad 18 Inventario de la dirección de comunicación.....	139

Actividad 19	Inventario del proceso de socialización.....	144
Actividad 20	Relación entre la dirección de comunicación.....	148
Actividad 21	Índice de agresividad y altruismo.....	149
Actividad 22	Inventario de colaboración y competencia del equipo.....	152
Actividad 23	Relación entre agresividad y altruismo en el dirigente.....	155
Actividad 24	Inventario de organización del trabajo.....	156
Motivación		
Actividad 25	Inventario de motivación personal.....	161
Actividad 26	Conocimiento de las necesidades de los miembros.....	166
Actividad 27	Relación entre la motivación del líder.....	167
Formación de equipos de alto desempeño		
Actividad 28	Inventario de manejo de conflictos.....	168
Actividad 29	Clasificación de comportamientos del equipo.....	173
Actividad 30	Relación entre el estilo de manejo de conflicto del líder.....	176
Actividad 31	Inventario de estilos de dirección.....	178
Actividad 32	Inventario para calificar la madurez del grupo.....	182
Actividad 33	Relación entre el estilo de dirección.....	185
Actividad 34	Acciones para impulsar la facultación en el equipo.....	186
Actividad 35	Inventario de estrés.....	187
Actividad 36	Clasificación de los valores personales.....	197
Actividad 37	Inventario del significado de los valores de la vida.....	198
Apéndice 4.....		209
Dinámicas de integración		
1.	El lazarillo.....	209
2.	Confianza en el equipo.....	210
3.	Aislamiento e integración.....	211
4.	Presión del ambiente.....	212
5.	La máquina del tiempo.....	214
6.	Un pariente especial.....	214
7.	Canasta revuelta.....	214
8.	Baile de presentación.....	215
9.	Álbum de recuerdos.....	216
Apéndice 5.....		216
Calendario		
1.	Diagrama de Gantt.....	217

I. INTRODUCCIÓN

La complejidad del mercado actual obliga a las empresas a estar actualizadas transformándose continuamente para ser más competitivas.

Existen factores externos que obligan a las empresas a realizar cambios que *no siempre resultan exitosos debido a que el capital humano, no está debidamente preparado o capacitado* para cumplir con las exigencias que imponen las nuevas tendencias.

Laborar con personas que no interactúan de manera constructiva, lleva a situaciones que afectan directamente a la empresa.

La respuesta a esta problemática planteada, es integrar al personal para formar un equipo de alto desempeño, que alcance a toda la estructura organizacional en todos los niveles jerárquicos de la empresa, que permita su funcionamiento óptimo con la perspectiva de un futuro más promisorio. Sin embargo, ser una empresa competitiva en la actualidad exige romper paradigmas acerca de las funciones y responsabilidades del capital humano y su jerarquía dentro de la organización.

La dirección autocrática funcionó durante mucho tiempo como el único modelo viable para el desempeño de las empresas. En este modelo autocrático la responsabilidad recae en unos pocos. Dicha actitud paternalista ha retrasado la evolución y transformación de la industria en general, ya que esta forma de mando prácticamente ha perdurado en nuestro país desde la época de la industrialización.

En la actualidad, capacitar y formar equipos donde los miembros se autodirijan, cambia completamente la visión que se tenía del trabajo, creando personal comprometido y con alto desempeño. Esta nueva forma de administrar las empresas y dirigir las puede traer conflictos sobre todo en la autoridad y en la toma de decisiones en todos los niveles. Consolidar la creación de estos equipos de alto desempeño, permitirá nuevas oportunidades de negocios y dará pauta a una nueva concepción de la empresa y la interacción entre los individuos que la

conforman. Además, motivará a estos individuos a abrirse infinidad de posibilidades para alcanzar el éxito personal, laboral y social.

El objetivo de este trabajo es: proponer un sistema para el desarrollo de un equipo de alto desempeño a partir de una organización ya existente.

En el capítulo segundo, se establece el marco teórico, así como los antecedentes que dan sustento a la formación y desarrollo de los equipos de alto desempeño. Se describen en principio las características, el proceso y la importancia de los equipos para acotar conceptualmente lo que se pretende.

Se presenta la metodología de Myers-Briggs para evaluar la personalidad. Con esta información será más fácil para todos los miembros identificar su potencial y áreas de oportunidad en el proceso general de la formación de los equipos y diferentes procesos mostrados a continuación.

A continuación se explica el concepto de liderazgo y cómo influye el estilo de liderazgo en la forma de trabajo del equipo y sus resultados.

Se presenta, adicionalmente, una explicación y algunos modelos de la motivación, debido a que los líderes y seguidores deben de estar conscientes de las conductas que afectan y promueven mejoras personales y laborales.

Como las relaciones humanas se basan en la comunicación, también se definen y muestran los tipos de comunicación.

Después, una breve explicación de la percepción y su influencia en el aprendizaje porque los individuos deberán hacer conciencia de como perciben el mundo y como afecta su desempeño para realizar cambios.

Consecuentemente, se provee de una explicación acerca del coaching y su proceso para aplicarlo. El coaching es una herramienta que facilitará de manera práctica el desarrollo de los equipos centrando el aprendizaje en la realidad de la empresa y el momento que vive cada persona que labora dentro de la empresa.

Se aplicará en forma de cascada, utilizado como un proceso de apoyo individual para impulsar el desarrollo profesional y personal de los líderes.

Al final del capítulo, se proporciona una explicación del empowerment, los aspectos que abarca y su desarrollo. Como proceso, el empowerment llevará a un sistema más eficiente, transmitiendo a los directivos y los futuros líderes, las herramientas necesarias para aplicar sus conocimientos y mejorar la empresa.

En el capítulo tercero, se describe la empresa donde se aplicará una propuesta para su situación actual, en la que impera baja eficiencia, falta de eficacia y poca efectividad por la mala interacción entre los miembros que la conforman.

En el capítulo cuarto, se presenta una propuesta para: la capacitación, el sistema organizacional y las funciones con un plan de actividades. Para terminar, se proporciona una coach para el desarrollo de los equipos de alto desempeño.

A continuación se presenta la información complementaria que nos será útil para los temas subsecuentes.

II. BASES TEÓRICAS Y ANTECEDENTES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Los equipos de trabajo de alto desempeño requieren de un proceso previo en el que se presentarán diferentes etapas que a su vez dependen de la situación en la que se encuentre el grupo. Para ello, se presentan, en los siguientes incisos las definiciones y conceptos, que son el marco teórico que fundamenta el sistema propuesto por esta tesina. Cada uno de los temas tratados a continuación, representan parte de los conocimientos que deberán adquirir los miembros de la organización para lograr el objetivo. A través de la capacitación, estos conocimientos dotarán al personal de las herramientas necesarias para desarrollar el desempeño óptimo y la satisfacción laboral y personal deseada, además de servir de lenguaje común al equipo. Estos temas serán incluidos de manera dentro de la aplicación del proyecto ya que los facilitadores o maestros los emplearán durante el proceso. Es importante enfatizar que este desarrollo teórico será el fundamento y partirá de la capacitación a los miembros que desempeñan actualmente una figura de autoridad y que tendrán la responsabilidad de formar a los futuros líderes que conformen los equipos de alto desempeño.

En principio, se definen los conceptos de grupos y equipos para diferenciarlos y describir sus características.

1. EQUIPOS

Para definir lo que entendemos por un equipo de alto desempeño, primero haremos una diferenciación de un grupo y un equipo, en este caso se utilizará la etimología.

Equipo viene de equipar; equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico skipian = navegar (palabra afín al inglés ship y al alemán schiff)

Grupo viene del francés groupe y del italiano gruppo, que, a su vez vienen del antiguo germano kropf, con el significado original de bulto, buche.

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización: el equipo es bastante organizado, implica un número fijo de miembros con funciones muy bien determinadas y con tarea clara y definida. El grupo, al contrario puede tener una textura más floja con cierto número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada ⁽¹⁾

1.1 Tipos de grupos y de equipos

a) Grupo

Varios autores han definido al grupo como una reunión, más o menos *permanente*, de varias personas que *interactúan* y se *interfluyen* entre sí con el objeto de lograr ciertas *metas comunes*, en donde todos los integrantes se reconocen como *miembros pertenecientes* al grupo y rigen su conducta en base a una serie de *normas y valores* que todos han creado o modificado ⁽²⁾.

De una manera resumida podemos decir que un grupo son dos o más personas, que interactuantes e independientes, se han reunido para alcanzar objetivos específicos.

b) Grupo de trabajo

Es un conjunto de personas que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. No tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

¹ Rodríguez Estrada, Mauro. Integración de equipos. Serie capacitación integral. México D.F. 1988. Ed. El Manual Moderno SA de CV. Pág. 18

² May, Richard H. Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. México D.F. 1996 Prentice Hall. Pág. 53.

c) Equipo

Es un grupo de personas que superan el desempeño individual cuando las tareas que desarrollan requieren habilidades múltiples, sentido común y experiencia, son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente.

d) Equipo de trabajo

Es un grupo de personas que genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez. Facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación.

e) Equipo autodirigido

Es un grupo de empleados con empowerment que gozan de capacidad para tomar ciertas decisiones sobre su trabajo, operando a veces con poca supervisión y gozando de autoridad para realizar contrataciones, repartir primas o aumentos de sueldo, impartir disciplina, finalizar contratos y otras tareas que tradicionalmente estaban en manos del supervisor.

f) Equipo de alto desempeño

Es un grupo de empleados que se ocupan de mejorar el rendimiento dentro de unos parámetros de responsabilidad y autoridad definidos.

i. Características de un equipo de alto desempeño

Un equipo de alto desempeño es un equipo de trabajo donde además sus recursos y facultades están optimizados y maximizados, para alcanzar de manera eficiente, eficaz y efectiva los objetivos.

Ocho atributos de equipos de alto desempeño:

Liderazgo participativo: Crear una interdependencia cediendo poder, dando libertad y sirviendo a los demás.

Responsabilidad compartida: Establecer un ambiente en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el directivo de los resultados que se obtengan de la unidad de trabajo.

Alineados para un propósito: Compartir un sentido de propósito común sobre la razón de ser del equipo y sobre la función que va a realizar.

Alta comunicación: Crear un clima de confianza y de comunicación abierta y sincera.

Centrados en el futuro: Percibiendo el cambio como una oportunidad de crecimiento.

Centrados en la tarea: Haciendo que las reuniones se centren en resultados.

Talentos creativos: Utilizando los talentos y la creatividad individual.

Respuesta rápida: Identificando las oportunidades y actuando para aprovecharlas.

ii. Bases para la formación de equipos de alto desempeño

Establecer objetivos y/o prioridades.

Analizar o asignar la manera de llevar a cabo un trabajo.

Examinar la modalidad de trabajo de un grupo y sus procesos (como normas, toma de decisiones y comunicación).

Examinar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo.

Los futuros líderes deberán estar conscientes de sus características como individuos y las características de los demás. En este proceso de formación de equipos lo más importante, como se puede ver en las definiciones, es la interacción entre las personas. Por eso es indispensable identificar los caracteres

personales. Esto se hará por medio del modelo Myers-Briggs que se muestra a continuación.

2. LA PERSONALIDAD Y EL MODELO MYERS-BRIGGS

El modelo de Myers-Briggs está basado en la tipología de caracteres de Carl Jung y sus cuatro rasgos principales:

Introversión-Extroversión

Sensitivo-Intuitivo

Emocional-Racional

Perceptivo-Crítico

Este modelo ayudará a identificar las características distintivas de la personalidad de cada individuo y por consiguiente en el proceso de formación de los miembros de los equipos.

2.1 Descripción Modelo Myers-Briggs

Cada individuo puede usar todas las partes de su personalidad. De las tipologías de Carl Jung, se combinan para formar dieciséis categorías. Cabe destacar que cada una de las dieciséis categorías se encuentra dentro de nosotros. La teoría indica que desarrollamos naturalmente las preferencias en que confiamos más. Estas preferencias se desarrollan más fácilmente y son nuestras fortalezas. Aquellas preferencias en las que menos confiamos son más difíciles de desarrollar y pueden crear debilidades.

Categorías:

ISTJ, ISTP, ESTP, ESTJ, ISFJ, ISFP, ESFP, ESFJ, INFJ, INFP, ENFP, ENFJ, INTJ, INTP, ENTP y ENTJ.

Escalas:

E= Extroversión: Son motivados por el mundo exterior y dirigen sus energías hacia fuera.

I= Introversión: Tiende a estar más interesada en actividades que lleven a cabo en un ambiente tranquilo, y adquieren energía cuando hay actividad mental.

S= Sensación: La preferencia para usar sentidos (vista, oído, olfato, etc.) para investigar y adquirir información.

N= Intuición: La preferencia por descubrir a través de la intuición, utilizando relaciones, significados y posibilidades.

T= Pensamiento: Una forma racional de tomar decisiones, basados en el análisis lógico, objetivo e impersonal.

F= Sentimiento: Una forma racional de tomar decisiones, basado en valores inherentes a las personas.

J= Juicio: Actitud que prefiere el plan, orden, buscando controlar la vida.

P= Perceptivo: Actitud que se inclina más por una manera flexible y espontánea, con opciones múltiples.

La Información de Myers-Briggs Test se utiliza para crear una percepción de sí mismo. Cada uno de los dieciséis tipos es igualmente bueno y capaz de alcanzar cualquier nivel dentro de la organización.

Conociendo las características de su personalidad, los individuos necesitarán también reconocer sus características y habilidades como líder, para dirigir y encauzar al equipo. Se incluye entonces, el tema de liderazgo como parte medular de este trabajo, dado que los equipos necesitarán ser guiados en el proceso de formación primeramente por un nivel jerárquico superior y posteriormente, este liderazgo se compartirá entre los integrantes del equipo en su desempeño óptimo.

3. LIDERAZGO

Existen muchas definiciones de Liderazgo pero en este trabajo usaremos a conveniencia la siguiente definición que resulta acertada en cuanto al enfoque práctico que deseamos. “El liderazgo es una relación de influencia que ocurre

entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”⁽³⁾.

3.1 Tipos de liderazgo

a) El liderazgo en el individuo

El liderazgo se compone de cualidades inherentes al individuo como son el entusiasmo, la integridad, el valor y la humildad. Esto siempre va ligado al estímulo por el trabajo e interés por las personas. Los grandes líderes son personas enamoradas de lo que hacen y quieren compartir ese sentimiento con otros motivándolos para lograr sus intereses.

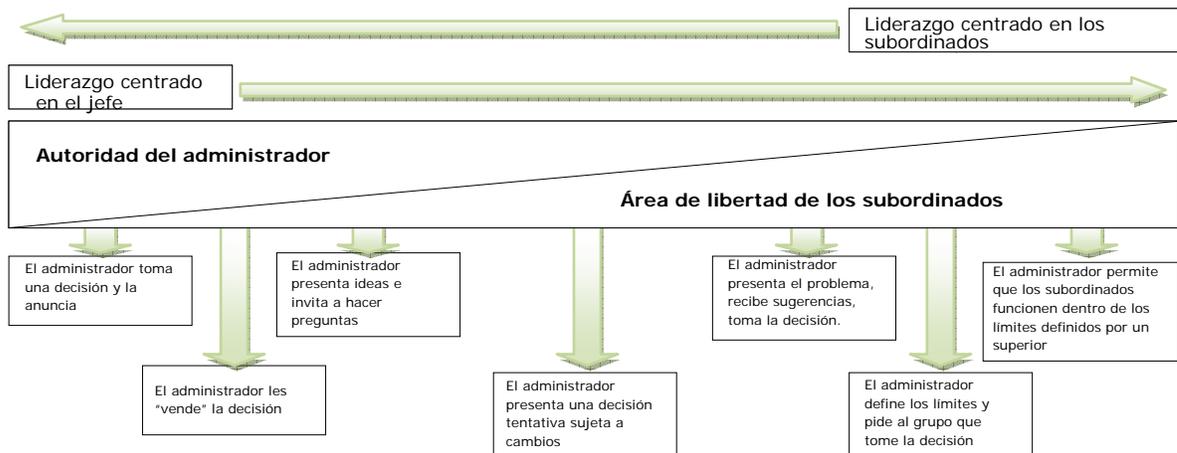
b) Liderazgo autocrático y democrático

Un líder autocrático es aquel que propende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar.

Un líder democrático es aquel que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

Tannenbaum y Schmith sugieren que los líderes adoptan un comportamiento autocrático o democrático. En su estudio plantearon que el liderazgo puede existir como un proceso continuo, reflejándose en los empleados. Centralizar el poder en los jefes o subordinados depende de las circunstancias de la organización. Cuando los subordinados son capaces de adquirir habilidades fácilmente se puede aplicar un estilo participativo pero cuando la diferencia de habilidades entre el líder y los subordinados es mayor se utilizará un estilo más autocrático.

³ Daft, Richard L. La Experiencia del Liderazgo. México D.F. 2006. Ed. Thomson Pag.5



c) El grid o rejilla del liderazgo

Robert Blake y Jane Mounton proponen una teoría del liderazgo en dos dimensiones por medio de un gráfico del *interés por las personas* contra el *interés por la producción*.

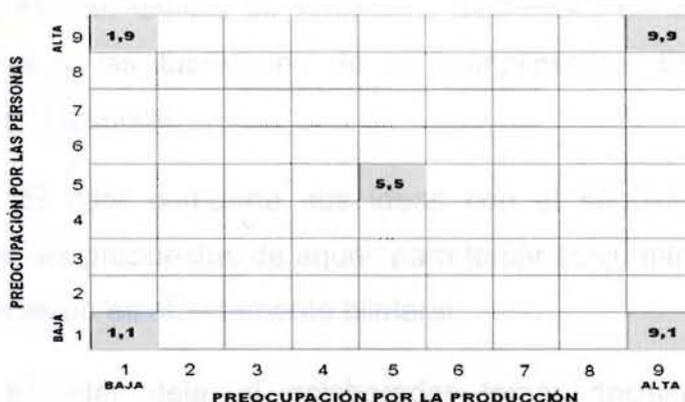
Este modelo describe cinco estilos del liderazgo:

- i. *Administración de los equipos* (9,9) Es donde el líder fomenta participación de todos los miembros en las tareas, para lograr los objetivos. Este es considerado como el más eficaz.
- ii. *Administración autoridad-obediencia* (9,1) Se presenta cuando el enfoque se centra en la eficiencia de las operaciones.
- iii. *Administración a medio camino* (5,5) Este tipo refleja una interés tanto por la producción como por las personas sin embargo es de una forma moderada.
- iv. *Administración de club campestre* (1,9) Se denota un interés por las personas pero no por los resultados en el trabajo.

Robert Blake y Jane Mounon proponen una teoría del liderazgo en dos dimensiones por medio de un gráfico del *interés por las personas* contra el *interés por la producción*.

Este modelo describe cinco estilos del liderazgo:

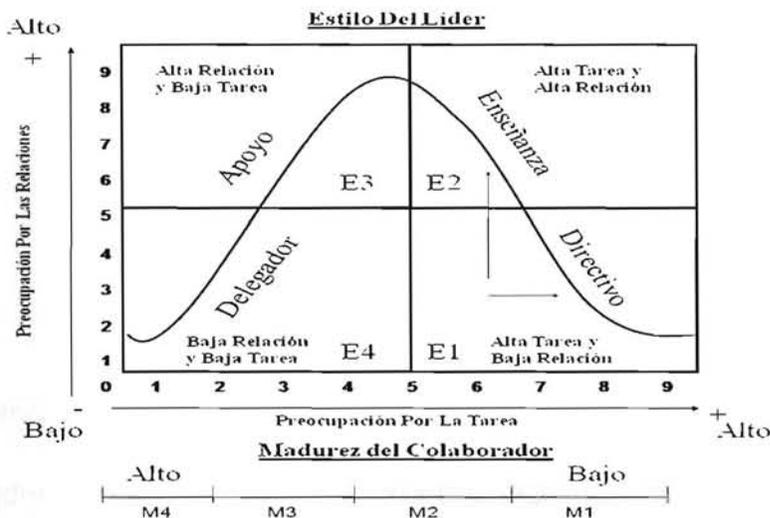
- i. *Administración de los equipos* (9,9) Es donde el líder fomenta participación de todos los miembros en las tareas, para lograr los objetivos. Este es considerado como el más eficaz.
- ii. *Administración autoridad-obediencia* (9,1) Se presenta cuando el enfoque se centra en la eficiencia de las operaciones.
- iii. *Administración a medio camino* (5,5) Este tipo refleja una interés tanto por la producción como por las personas sin embargo es de una forma moderada.
- iv. *Administración de club campestre* (1,9) Se denota un interés por las personas pero no por los resultados en el trabajo.
- v. *La administración empobrecida* (1,1) Existe una carencia notable de liderazgo y no se fomentan las relaciones interpersonales ni la participación en el trabajo.



d) Liderazgo situacional

El estudio de Hersey y Blanchard llamado teoría situacional se basa en el anterior modelo de la rejilla de liderazgo, pero este se enfoca en las características de los seguidores, del que se determinará el comportamiento eficaz del líder.

Según esta teoría se pueden adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo, basados en una combinación de comportamientos orientados hacia las tareas y hacia las relaciones dando diferentes matices.



- i. *Ordenar*: El líder define qué, cómo, cuándo y dónde. La comunicación es habitualmente unilateral. El líder da las instrucciones.
- ii. *Persuadir*: El líder explica su voluntad y decisiones tomadas, ponderando las ventajas y las facilidades de su cumplimiento. El líder admite la comunicación bilateral.
- iii. *Participar*: El líder comparte sus ideas con el seguidor permitiendo el diálogo con las propuestas de aquél, para tomar conjuntamente decisiones. La comunicación es abiertamente bilateral.
- iv. *Delegar*: El líder deja al colaborador tomar decisiones importantes correspondientes a sus funciones, confía en él

- i. *Ordenar*: El líder define qué, cómo, cuándo y dónde. La comunicación es habitualmente unilateral. El líder da las instrucciones.
- ii. *Persuadir*: El líder explica su voluntad y decisiones tomadas, ponderando las ventajas y las facilidades de su cumplimiento. El líder admite la comunicación bilateral.
- iii. *Participar*: El líder comparte sus ideas con el seguidor permitiendo el diálogo con las propuestas de aquél, para tomar conjuntamente decisiones. La comunicación es abiertamente bilateral.
- iv. *Delegar*: El líder deja al colaborador tomar decisiones importantes correspondientes a sus funciones, confía en él

La madurez alcanzada en el liderazgo situacional se trata de poseer en conjunto tanto la capacidad (poder) y la disposición (querer) para establecer metas altas, alcanzables tomado la responsabilidad de las mismas.

La madurez según el estilo de liderazgo refleja una madurez que se puede conceptualizar de la siguiente manera:

LIDERAZGO	SEGUIDOR	MADUREZ
E1 Ordenar	M1 No puede y no quiere	0%
E2 Persuadir	M2 (No) puede y (No) Quiere	33%
E3 Participar	M3 Puede y Quiere	66%
E4 Delegar	M4 PUEDE Y QUIERE	100%

e) Liderazgo transaccional

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán

satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan con los objetivos especificados o que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

f) Liderazgo transformacional

Se caracteriza por la capacidad de producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar las transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Los líderes transaccionales buscan la estabilidad, pero los líderes transformacionales producen cambios importantes en los seguidores y también en las organizaciones. Los líderes pueden aprender a ser ambos.

Los líderes eficaces exhiben patrones de liderazgo transaccional y también transformacional. Acentúan no sólo sus capacidades para crear una visión, conferir facultades e inyectar energía a otros, sino también las habilidades transaccionales necesarias para diseñar estructuras, sistemas de control y sistemas de premios que ayuden a las personas a realizar la visión ⁽⁴⁾.

g) El liderazgo del futuro

⁴ Daft, Richard L. La Experiencia del Liderazgo. México D.F. 2006. Ed. Thomson. Pag. 156-157

Mencionamos a continuación, la visión del liderazgo en un futuro de algunos líderes actuales y destacados.

William Bridges. El liderazgo de la organización sin puestos de trabajo. Se necesita un nuevo tipo de liderazgo y que adopta las tres siguientes formas:

- El liderazgo formal responsable de integrar, dotar de recursos y orquestar las actividades de los varios conjuntos de proyectos.
- El liderazgo adecuado requerido dentro de cada uno de esos conjuntos de proyectos.
- El liderazgo en cada miembro de cada equipo de proyecto que encarna la iniciativa, la capacidad de autogestión, la prontitud para tomar decisiones difíciles, la incorporación de los valores organizacionales y el sentido de responsabilidad empresarial que en la organización tradicional se limitaba a las personas de categoría superior.

Richard Beckhard. Sobre los líderes del futuro. Los líderes verdaderamente efectivos de los años futuros tendrán personalidades determinadas por fuertes valores y tendrán fe en la capacidad de los individuos para crecer. Tendrán una imagen de la sociedad en la que les gustaría que vivieran sus organizaciones y ellos mismos. Serán “*visionarios*”, estarán muy convencidos de que pueden y deben conformar el futuro y actuarán con arreglo a esas creencias a través de su comportamiento personal.

Por último, George B. Weber. El cultivo de los líderes del mañana: Las dificultades del futuro exigirán que los líderes señalen, promuevan, refuercen y vivan como modelos de misión de los valores clave esenciales, inspiren a diversos grupos a una acción común y compartida en la que cambien parte de su autonomía por un

bien común a largo plazo, y aporten sus mejores esfuerzos en la búsqueda de ese bien común ⁽⁵⁾.

3.2 Desempeño de funciones

a) El Jefe, el administrador y el líder.

Existen diferencias entre jefes y líderes, las distinciones que se mencionan a continuación, donde no se resta el valor del trabajo que realizan jefes y administradores, en las condiciones empresariales que les corresponden, sin embargo se busca destacar las transformaciones que los recientes diseños organizacionales exigen a los nuevos líderes.

El jefe de manera automática tiene simples subordinados dispuestos a obedecer, porque saben que tiene el “poder”. El líder por autoridad personal, adquiere verdaderos colaboradores.

El poder no es lo mismo que la autoridad; el poder de un dirigente se deriva de su cargo o de la posición jerárquica, no de la influencia personal sobre sus colaboradores. Cuando los colaboradores toman conciencia de la actuación de su dirigente y notan que es también es en beneficio de ellos, reconocen un líder.

Del mismo modo los jefes utilizan el poder a través de la emisión de órdenes o “simulación” de negociaciones, donde al no existir un consenso real las decisiones finales se toman de manera unilateral; el líder a través de la influencia personal impulsa a los colaboradores a proyectar planes operativos que reflejen los sueños, es decir las metas más altas a las que pueden aspirar como equipo y el resultado es un conjunto de metas relacionado con el crecimiento y desarrollo, donde todos son parte de la decisión y el resultado final.

⁵ Beckhard, Richard. Hasselbein, Frances. Goldsmith, Marshall. El Líder del Futuro. Barcelona, España. 2004. Ed. Deusto.

El jefe considera entre sus actividades básicas la supervisión y el control, al jefe se le proporciona la autoridad suficiente para que las cosas funcionen debidamente, los principios básicos: “la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte” y “a mayor delegación, mayor control”

Los líderes se encargan de invertir gran parte de su tiempo en generar inspiración en sus colaboradores, la palabra clave: pasión, bajo esta palabra tenemos que ninguna meta es tan grande que no puedan alcanzarla y ningún detalle es demasiado pequeño que no puedan luchar por él. Se encargan de comunicar una y otra vez, las veces que resulte necesario los valores, sueños e ideas fundamentales, son comunicadores organizacionales. Sin embargo esta es la primera parte, requieren generar y liberar la energía que las personas llevan en su interior, para que los ayuden a realizar sus anhelos.

El jefe maneja distintos inventarios, recursos materiales, financieros y personas, esto propicia un trato impersonal al considerar al personal como un recurso humano. El líder considera que las personas son las poseedoras del talento que distingue a las instituciones, los líderes saben que uno de sus principales retos es identificar, contratar, desarrollar, compartir con inteligencia y mantener el talento acumulado en su equipo de colaboradores.

El jefe valora la fidelidad y la disciplina de sus subordinados como elementos para determinar recompensas y reconocimiento, el líder sabe que debe tener a las personas indicadas en los puestos correctos y de esta manera el reconocimiento es una consecuencia lógica de la productividad del equipo y del individuo.

El jefe establece estructuras funcionales y procedimientos que mantienen la estabilidad de la institución, el líder crea un ambiente flexible donde se fomenta el cambio y el desarrollo continuos de procesos.

El administrador privilegia los objetivos que aseguran la continuidad y el mantenimiento de organizaciones; afianzar la organización. Los líderes establecen metas que se relacionan con la mejora y la innovación, de ahí que la mayor parte

del tiempo esté en constante movimiento, en juntas, con los colaboradores en talleres etc.

El administrador se enfoca hacia la tarea y el recurso, donde se busca el resultado cueste lo que cueste, formula con resultados buenos a corto plazo y pésimos a mediano plazo; el líder se enfoca en las personas y las relaciones, porque aprecia el esfuerzo de sus colaboradores, donde de manera franca, abierta y honesta se les comunica su desarrollo dentro de la organización haciendo referencia pasado, presente y trayectoria en un futuro.

El jefe se orienta al interior y corto plazo, se concentra en la administración eficiente de los recursos, finanzas saludables y operación exitosa; el líder se orienta al exterior y largo plazo también considera la responsabilidad social de la empresa.

El administrador, en busca de la eficiencia hace las cosas correctamente; puede entrar el juego “todo se vale” con la intención de obtener el mejor resultado, donde en algunas ocasiones está de por medio la ética, el líder por su integridad solo hace las cosas correctas, sabe que no puede haber una doble serie de valores en la empresa.

b) Propuesta de líder

Una vez descritos los roles actuales y los diferentes tipos de liderazgo que existen, y considerando la competitividad a las que se enfrentan nuestros actuales líderes se enlistan las características que debe considerar el nuevo líder.

- i. *Desarrollo de la inteligencia emocional*; de acuerdo a la definición de Daniel Goldman: la capacidad de la persona para motivarse a sí misma; para perseverar en sus metas a pesar de sufrir errores o fracasos.
- ii. *Capacidad para atraer la atención de las personas*; este es uno de los principales rasgos donde el líder debe tener la capacidad para captar la

atención de las personas y atraerlas, hasta convertirlas en sus seguidores y colaboradores.

- iii. *Capacidad para comunicar sus conceptos y dar significado a las cosas y a los eventos*; Crear un significado común acerca de lo que han dicho, conceptos e ideas que sean reales y tangibles.
- iv. *Capacidad para inspirar confianza en las personas*; La confianza es el elemento esencial en los negocios y en las instituciones, el principal factor que determina el nivel de confianza es la integridad.
- v. *Conocimiento y dominio de sí mismo*; El tener conocimiento de fortalezas y debilidades, donde las fortalezas se preocupan por desarrollarlas y tratan que las debilidades no afecten al resto de la institución. Tratar de alcanzar la eficacia radica buscando el complemento con otras personas que tienen talentos que ellos no tienen. Otro aspecto que desarrollan es la toma de riesgos entendiendo que puede haber aciertos pero también errores y donde estos últimos no significan fracaso solo otra forma hacer las cosas.

Identificar el tipo de liderazgo nos permite una mejor interacción y un mejor enfoque de los miembros del equipo, pero un líder necesita, además, mantener y fomentar la motivación para llegar a un cumplimiento satisfactorio de las metas. A continuación se describe la motivación y se mencionan algunas teorías.

4. MOTIVACIÓN

La motivación se refiere a los factores internos que en una persona despiertan su entusiasmo y la animan a perseverar ante alguna acción determinada. Los factores externos que inciden sobre la motivación del individuo se denominan agentes motivacionales.

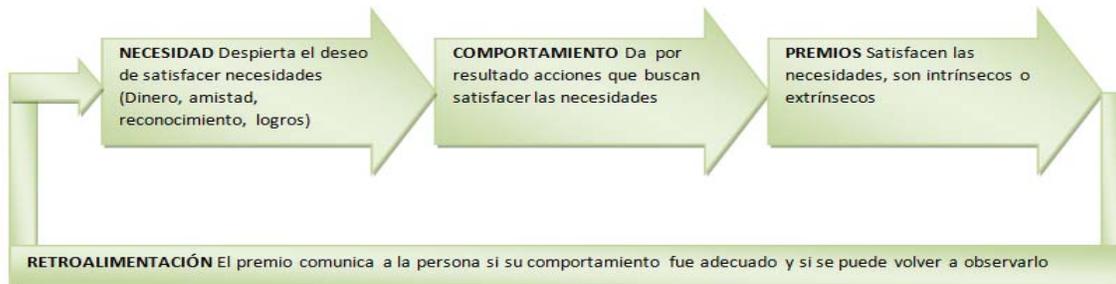
4.1 La motivación en el trabajo

La motivación se considera importante y marca una diferencia en los resultados.

a) Modelo simple de la motivación

Las personas tienen necesidades básicas como la alimentación, el reconocimiento y los beneficios económicos, las cuales se traducen en motivaciones para cumplir con esa necesidad. El nivel de éxito determinará la satisfacción de esa necesidad. El premio calificará el comportamiento para un acto futuro.

La motivación se refleja en conductas dentro de las organizaciones existiendo la posibilidad de lograr un alto desempeño. Un buen desempeño implica ganancias.



i. Premios intrínsecos

Los premios intrínsecos son las satisfacciones internas que se obtienen al realizar una acción.

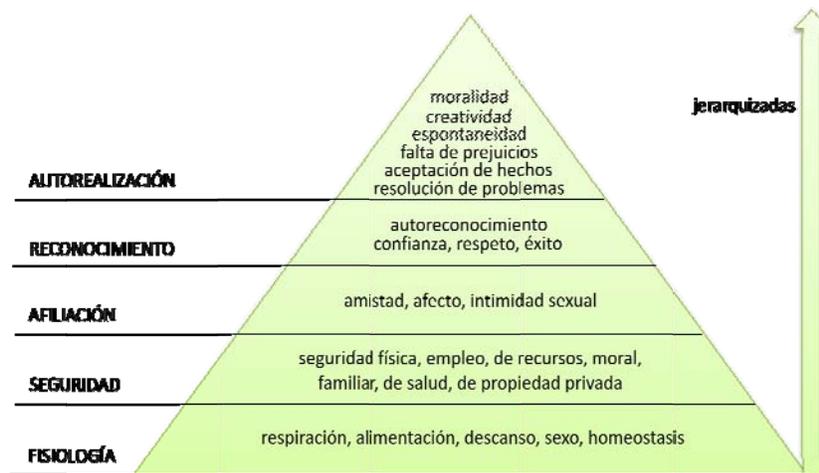
ii. Premios extrínsecos

Los premios extrínsecos son las recompensas que una persona otorga a otra por haberlo complacido.

b) Teoría de Maslow

Abraham Maslow propone una teoría basada en las necesidades de las personas. Plantea que una persona busca satisfacer sus necesidades primarias, antes de satisfacer otras de un nivel superior.

Las prioridades están representadas en el siguiente diagrama en forma de pirámide:



Esta es mejor conocida como la pirámide de necesidades de Maslow.

i. Necesidades Fisiológicas:

Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebida, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es más probable que el humano escoja primero la segunda necesidad, (la del hambre). Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

ii. Necesidades de seguridad:

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objeto de principal prioridad sobre otros. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. A veces, la necesidad de seguridad sobrepasa a la necesidad de satisfacción fácil de las necesidades fisiológicas. En caso de peligro agudo la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.

iii. Afiliación. Necesidades de amor. Necesidades sociales:

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de

servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

Debemos resaltar en este apartado que no se puede hacer equivalente el sexo con el amor. Aunque el amor puede expresarse a menudo sexualmente, la sexualidad puede por momentos ser considerada sólo en su base fisiológica.

iv. Reconocimiento. Necesidades de estima. Necesidad de ego.

Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas.

v. Autorrealización. Necesidades del ser. Necesidades de autoestima.

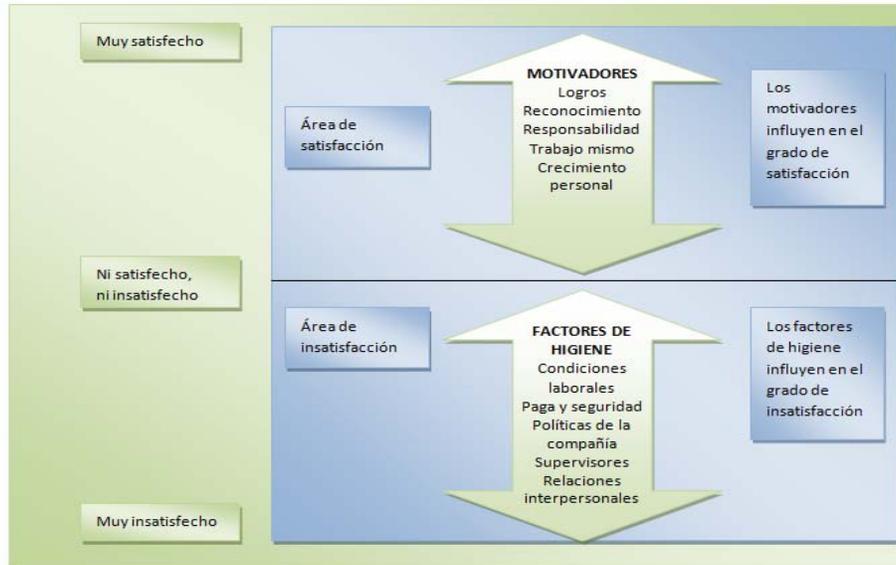
Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Mientras las anteriores necesidades pueden ser completamente satisfechas, ésta necesidad es una fuerza impelente continua

c) Teoría bifactorial de Herzberg

Esta presenta los factores que afectan la motivación en los trabajadores en dos dimensiones, los factores de higiene y los motivadores.

Los factores de higiene incluyen la presencia o ausencia de elementos que causan la insatisfacción en el trabajo como lo son, el salario, las condiciones laborales, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales.

Los factores motivadores satisfacen las necesidades de orden superior e incluyen los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento.



d) Otras teorías de la motivación

Se mencionan a continuación de manera breve otras tres teorías de la motivación.

i. La teoría del reforzamiento:

Esta estudia el comportamiento y sus consecuencias. El uso adecuado de premios y castigos para lograr un comportamiento deseado en los trabajadores

- La modificación del comportamiento: Se entiende como un conjunto de técnicas que permiten modificar el comportamiento utilizando la teoría del reforzamiento,
- Ley del efecto: Un comportamiento que recibe un refuerzo positivo tiende a repetirse, mientras que si no recibe refuerzo no se repetirá.
- Refuerzo: Cualquier cosa que provoque que un comportamiento se repita o se inhiba.
- Refuerzo positivo: La aplicación de una consecuencia placentera o gratificante después de un comportamiento.
- Refuerzo negativo: Retirar una consecuencia negativa cuando se ha modificado un comportamiento a una forma positiva.

- Refuerzo continuo e intermitente: Son consecuencias que se pueden aplicar todas y cada una de las veces que ocurren o de forma intermitente para reforzar un comportamiento
- Castigo: Imponer medidas desagradables a un empleado después de un comportamiento indeseable
- Extinción: Retirar un premio positivo, lo que provoca que el comportamiento deje de ser reforzado y es poco probable que vuelva a ocurrir en un futuro.

El refuerzo continuo puede ser muy eficaz para establecer comportamientos deseados y eliminar los indeseados.

Algunos líderes han aplicado la teoría del reforzamiento con gran efectividad para moldear el comportamiento de sus seguidores.

ii. La teoría de las expectativas:

Plantea que la motivación depende de las expectativas que tienen las personas de su capacidad de desempeñar tareas y recibir los premios que desean.

Se basa en la relación del esfuerzo que realiza una persona con la posibilidad de obtener un alto desempeño y la conveniencia que se obtiene de lograr ese desempeño.

iii. Teoría de la equidad:

Plantea que las personas tienen una motivación para buscar la equidad social en los premios que esperan recibir por su desempeño.

Es decir, las personas comparan lo que invierten en un trabajo y los premios que reciben con los que reciben otras personas dentro de la organización.

La motivación debe ser multifacética y todos sus elementos están ligados a la comunicación así como lo está el proceso de dirección, sin la comunicación no habría dirección. Es por eso que se consideró importante incluir el siguiente tema.

5. COMUNICACIÓN

Sobre la comunicación influyen factores como las circunstancias, el método, la intención, la persona con la que se va a comunicar y por supuesto quien es quien comunica.

Saber comunicarse y escuchar, tener la habilidad para observar, dar y recibir retroalimentación, son destrezas esenciales en un líder, aunque no son las únicas son las fundamentales.

La comunicación en la actualidad tiene un nivel de importancia muy alta, de ahí que se le considere el “cuarto poder” y que reduzca distancias utilizando la tecnología, medios, etc. Sumando el poder de la imagen que complementa la comunicación; la moda, los mensajes publicitario, y donde a pesar de toda esta comunicación, imágenes etc., hombres y mujeres, paradójicamente se sienten más solos e incomunicados que en cualquier otra época.

Esto se debe a que normalmente se cubre lo exterior y cuando la comunicación trata de acercarse a lo íntimo, se entorpece. La comunicación es el proceso por el que una persona transmite a si misma o a otras, sus ideas, opiniones, sentimientos y actitudes, de manera que lo perciben como propias.

Se abordan los diferentes tipos de comunicación con la finalidad de identificar los principales tipos, sin dejar de mencionar que todos son importantes, sin embargo se mencionan a continuación los tipos que sirvan de apoyo para la formación de un equipo de alto desempeño.

5.1 Tipos de comunicación

a) Comunicación escrita

La comunicación escrita amplía y engrandece las posibilidades de expresión que permite la comunicación oral, ya que a través de la lengua escrita se transmiten realidades y sentimientos para que perduren en el tiempo.

Tanto al leer como al escribir, aprendemos nuevos conocimientos, somos capaces de comunicarnos a través del espacio y del tiempo, y propiciamos la reflexión y la creación.

La comunicación escrita también tiene un carácter funcional, ya que nos ayuda a relacionarnos con el resto de la sociedad, por ejemplo, con instituciones u organismos a través de contratos, leyes, solicitudes, etc.

b) Comunicación verbal

Utiliza como soporte el lenguaje. El hombre piensa por medio de “símbolos” más que de las imágenes, incluso una imagen representa un símbolo para cada ser humano. La palabra es el instrumento de la comunicación, el valor de la palabra trasciende siempre y cuando sea totalmente comprendida por la persona a la que va dirigida.

Para los líderes la comunicación verbal es insustituible, ya que reseña lo que saben y lo que piensan, ya que esta les ayuda a dar significado común a sus mensajes en relación con su visión del futuro y la misión de la organización.

c) Comunicación corporal

La comunicación corporal implica compartir emociones y sentimientos en un ambiente recíproco, con independencia de las palabras mismas.

Estamos hablando de un nivel afectivo, emociones alejadas de lo racional, donde la principal expresión es a través de los tonos de voz, posturas corporales, gestos y expresiones de los rostros, temblor de labios, movimiento de las manos y de los pies, intercambio de miradas o miradas que se evitan y hasta sudoraciones; estas ocupan un lugar trascendental en el repertorio de los actos con los que nos comunicamos.

d) Comunicación electrónica

Partimos de que la configuración de datos dentro de las organizaciones (intranet) ha modificado la estructura original y la operación, conceptos como tramo de control se modifica a tramo de comunicación y donde el principal cambio es con respecto al número de reportes directos que es considerablemente mayor a partir de este concepto.

Imposible dejar de relacionar los intranets con el Internet. El internet está impulsando la globalización del conocimiento, con ventajas para los poseedores de los medios electrónicos y con limitaciones para los que, por motivos económicos, no tiene acceso a estos.

Los nuevos líderes cuentan con nuevos medios para comunicarse con sus colaboradores, desde el correo electrónico hasta las teleconferencias, con ellos pueden enviar y recibir información, comunicados, puntos de vista sobre programas y proyectos.

Es muy importante considerar que este tipo de comunicación no sustituye la presencia y el valor que el líder tiene frente al grupo, ya que no reemplaza el escuchar las emociones o nivel de frustración que cualquier colaborador puede expresar.

e) Comunicación social

La comunicación social, que incluye la televisión, la radio, los periódicos y las revistas se ha convertido en una especialidad por las complejas variables que hay que manejar, de una manera apropiada , para que estas contribuyan de manera positiva a la imagen corporativa y la de los líderes de la organización.

Finalmente el tiempo que se dedique a la comunicación podrá no ser suficiente sin importar el tipo de comunicación que se utilice. Por lo tanto siempre debe atenderse la congruencia que debe existir entre las palabras y acciones.

Es necesario que exista una confrontación entre anhelos, objetivos y promesas con su propia conducta y con la del equipo de colaboradores.

f) Escucha

Otra de las habilidades que son fundamentales para un líder es la habilidad para escuchar, básicamente nos centraremos en conceptos que van relacionados con la capacidad de escucha.

Existe diferencia entre oír y escuchar, oír se produce de manera mecánica, escuchar es una actividad intencional, para captar y encontrar el significado tanto intelectual como emocional, de los pensamientos, los sentimientos y las manifestaciones corporales de quien se dirige a nosotros. Escuchar de forma activa es una práctica poco usual pero indispensable para avanzar en un círculo de comunicación eficaz. Se denomina escucha activa porque la persona que escucha tiene la responsabilidad de profundizar en los hechos y sentimientos del otro, para después dar una respuesta apropiada.

Entre las ventajas que podemos destacar de aplicar una escucha activa tenemos: mejor actitud, cambios importantes hacia uno mismo y los demás, menos conductas defensivas o autoritarias, se obtiene mayor cantidad de información significativa en menos tiempo y se establecen relaciones interpersonales más saludables.

g) Empatía

Esta capacidad de percibir y comprender los significados personales del otro como si fueran los propios. La empatía favorece una mejor sintonía en la comunicación y el desarrollo personal de ambos.

En general la comunicación puede verse distorsionada porque todos los individuos hemos vivido de distinta manera diferentes situaciones. Estas afectan como vemos y concebimos el mundo, por ello es necesario hablar a continuación acerca de la percepción.

6. LA PERCEPCIÓN

Nuestros sentidos nos proveen de [datos](#) del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen de significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros.

Dar significado al ambiente requiere de una [integración](#) de la [información](#) sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros [modelos](#) ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.

La percepción comprende principalmente dos procesos:

- i. La recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su [almacenamiento](#) en [la memoria](#);
- ii. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

La percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la [memoria](#) sin orden; sino por el contrario, al percibir una [persona](#) o un objeto creamos un orden en todo ese caudal de información.

Este orden nos permite reexaminar la información para poder adicionar más información de [interés](#) y poder inferir comportamientos y situaciones.

6.1 El aspecto conductual y cognitivo de la percepción

La percepción tiene implicaciones cognitivas porque requiere del uso de nuestros conocimientos relevantes del pasado, nuestras experiencias, etc., para de esta manera interpretar los símbolos, los objetos y las personas que nos rodean para de esta forma originar conductas o [aprendizaje](#) en [torno](#) al hecho de interés. [El conocimiento](#) relevante para cada individuo en general es distinto, por lo que en consecuencia, la percepción frente a un evento puede ser distinta.

Otro elemento involucrado en el proceso perceptual es el conductual, en el sentido de que la percepción es capaz de generar conductas, dependiendo de cómo el

individuo perciba una situación manifestará una determinada conducta, ya sea si la persona percibe la situación como potencialmente peligrosa o no.

6.2 La percepción como transformadora de la realidad

A través del proceso perceptivo somos capaces de transformar o alterar la realidad agregando información que no viene con el estímulo.

Como ejemplo, cuando vemos un automóvil, no estamos percibiendo únicamente el objeto, sino que agregamos otros componentes como, todos los recuerdos en el que de alguna manera hubo un automóvil; si en el pasado tuvimos un accidente posiblemente el acto de percibir el automóvil sea el de temor. En consecuencia, el acto de percibir al automóvil tiene un componente emocional que forma parte de nuestra percepción, pero que no está involucrado en el estímulo en sí mismo

La percepción que cada uno tiene del mundo y de sí mismo, puede constituir un obstáculo para crear relaciones funcionales. El coaching es una herramienta que permite ayudarle al líder a comprender mejor el punto de vista de sus seguidores, así como ayudarles a cambiar conductas negativas para una mejora personal y colectiva.

7. COACHING

El coaching es un proceso de aprendizaje interpersonal entre un coach y un colaborador, de apoyo personal que podemos aplicar a la realidad empresarial, para el desarrollo de nuevas conductas más adecuadas para el trabajo en equipo.

- i. Utilizando una visión más analítica de la definición, es un proceso de aprendizaje interpersonal que nos permite:
 - Ayudar al colaborador a encontrar que le está afectando en la empresa.
 - Aceptar cambios dentro de la empresa.
 - Predisponer el desarrollo de nuevas competencias que hacen cambiar conductas.
- ii. Entre un coach y un colaborador.

- Adecuarse al estilo de aprendizaje de los colaboradores.
- Identificar el estilo de docencia idóneo del coach.
- iii. De aproximación personal.
 - Hacer más participativa la relación entre el coach y el colaborador.
 - Desarrollar la conciencia emocional.
- iv. Aplicado a la realidad empresarial.
 - Orientado a tener impacto en la organización.
 - De acuerdo a la historia vivida por el colaborador en la empresa.
 - De acuerdo a la cultura y/o estrategia de la empresa
 - La situación personal del colaborador.
- v. Cuyo propósito es ayudar a desarrollar conductas más adecuadas al trabajo en equipo.
 - Desarrolladas por coaches internos o externos.
 - Ayudando a desarrollar capacidades directivas.
 - Ayudando a desarrollar competencias que mejoren el rendimiento profesional/personal.

Un diseño de cursos de formación adecuado es tan importante como una correcta metodología de coaching.

Un buen coach es ante todo un experto que es capaz de:

- establecer una comunicación interpersonal bidireccional, dotada de participación e involucrar al colaborador en la preocupación de cómo aprender.
- Conocer el entorno inmediato del trabajo del colaborador, tanto si es directivo como si es un profesional; este conocimiento de contexto le posibilitará dar respuesta adecuada al proceso de coaching.

- Mantener un alto nivel de sinceridad y honradez que le legitime para proporcionar feedback relevante y significativo.
- Saber escuchar durante el proceso de aprendizaje y formular preguntas que disparen las dudas, rescaten suposiciones y cercioren ideas, y que al final se produzca la búsqueda del aprendizaje por los propios medios del colaborador.
- Tener una visión amplia del comportamiento humano y capacidad analítica para desbrozar las situaciones empresariales y poder reformular dichas situaciones como síntesis clasificadoras.
- Planificar concienzudamente el proceso de aprendizaje por coaching y tener voluntad de seguimiento, ya que este proceso requiere una elevada dosis de paciencia para conseguir los resultados.
- Concluir un proceso, evaluar los éxitos con celebraciones y para revisar procesos, determinar su irritabilidad y evitar repetir actuaciones infructuosas.

El proceso de aprendizaje por coaching puede contemplar diferentes finalidades. El coaching puede utilizarse como:

7.1 Coaching como asesoramiento

En esta modalidad se pretende conseguir el acompañamiento por un experto. Se pretende contemplar un estilo a través de un coach que cuestiona una forma de actuar. Su planteamiento consiste en buscar el maestro para asesorar en la actuación en un ámbito específico. Este coaching es un proceso de aprendizaje por el apoyo y la facilitación de un experto en un ámbito determinado.

Este coaching no busca el entrenamiento de unas habilidades, sino el apoyo para discriminar las conductas adecuadas, lo cual no necesita el desarrollo de habilidades, sino aprender por asesoramiento.

7.2 Coaching como consejo

En esta modalidad se intenta tener disponible la experiencia y conocimiento de un maestro para una multitud de ocasiones y para diversos ámbitos. Es una aplicación del asesoramiento con la figura de un consejero para un acontecimiento ininterrumpido de las actividades diarias. Se trata de recabar la opinión del consejero para cualquier actuación, dotando de una identidad a la actuación proveniente del modelo utilizado por el coach. Suele estar muy relacionado con guardianes de la cultura o con entes homogeneizados de un estilo de dirección.

Estas situaciones de aprendizaje requiere la figura del ilustrador o del experto, al que se tienen que contar las decisiones. En esta modalidad de coaching, el coach debe ganarse el prestigio del conocimiento sin ocultarse en la sabiduría como posición estática evitando el acercamiento emocional.

7.3 Coaching como tutorización

El clásico tutor se convierte en el evaluador del proceso de aprendizaje, aquella persona que tiene la obligación de proteger el desarrollo del aprendizaje pero que, a su vez, asume la tarea de la evolución del coaching. La figura del tutor ha sido sobreexplotada en el contexto educativo, y en algunas ocasiones se le ha provisto de visiones negativas. No obstante, la visión del coach como tutor dota al entorno empresarial de un proceso riguroso del aprendizaje. Todo aquello que no preocupe evaluar, no va a poder ser gestionado, y por tanto no va a ser valorado. El valor denota evaluación, y la evaluación se fundamenta en la naturaleza básica del aprendizaje. La función de un tutor en un ámbito empresarial se dota del símbolo de aval del aprendizaje, y a su vez plantea una preocupación continua en las formas y los sistemas de aprendizaje, pues sin un tutor una organización no tiene capacidad de aprendizaje.

La tutorización es un proceso de coaching más sofisticado que las anteriores, porque necesita de un proceso de asignación interna, dinámica de poder entre tutores y jefes internos o interés del aprendizaje enfrentando con dinámicas productivas, inicio de evaluación sobre el aprendizaje realizado etc. Los tutores

implican un mayor entorno de coaching, porque la involucración no se queda en dar asesoramiento o estar disponible para cualquier consejo, sino que necesita de una actitud productiva del tutor de búsqueda de soluciones de aprendizaje.

7.4 Coaching como entrenamiento

En esta modalidad se encuentra la figura más compleja del coach, ya que asume las anteriores y además debe desarrollar habilidades para conseguir la práctica continua de las conductas. Además de asesorar en aspectos concretos, ser consejero de la actuación y funcionar como tutor del aprendizaje, nos debemos involucrar en las formas, y a través de la escucha activa, el arte de preguntar, el análisis continuo y la reformulación sintética del colaborador, tenemos que obtener un entrenamiento continuo en las conductas. Entrenar implica repetición hasta hacer un hábito de una conducta; nadie puede entrenar sin asumir el tiempo de repetición continua para solidificar un hábito. Para entrenar necesitamos un coach o coach sensibilizado en el continuo aprender. El coaching como entrenamiento constituye el volumen del proceso de aprendizaje, pues no sólo significa preocupación por el desarrollo de las habilidades, sino la continua ocupación para conseguir dichos objetivos.

El entrenamiento implica una actividad continua del coach, implica un proceso marcado y progresivo para encontrar respuestas desde la facilitación de la duda por el coach. El coach o coach como entrenador es la metáfora más utilizada en la bibliografía del coaching, pero no es la única, ya que entrenar es una faceta del coaching, pero puede producirse aprendizaje en su entrenamiento a través de la tutorización, el asesoramiento y el consejo. Entrenar, para un colaborador, supone el continuo intercambio de diálogo con el coach, y plantea una situación de interrelación continua. El entrenamiento en habilidades directivas implica un continuo reanálisis de decisiones, planteando alternativas para ensanchar opiniones y criterios, donde el nivel y la experiencia de éxito anterior del coach condicionan su credibilidad como maestro.

7.5 Coaching y proceso de cambio organizativo

Una de las principales causas de los problemas empresariales en situaciones de cambio está en la explicación del cambio. Siempre hay razones para el cambio, pero en ocasiones se quiere que los empleados se identifiquen con el cambio sin haber comunicado adecuadamente las causas y las consecuencias del cambio organizativo.

Todo cambio organizativo implica un cambio de personas y en las personas, y supone situaciones de incertidumbre y momentos de tolerancia a la ambigüedad. En esta situación es aconsejable la utilización de técnicas de comunicación interpersonal. Un plan de cambio debe contemplar:

a) Elaborar un mensaje de cambio y producir eventos de comunicación interpersonal entre los directivos y los empleados. Donde se explican los porqués, las personas cambian cuando saben por qué cambiar. La política de comunicación del cambio necesita:

-Mensaje del cambio.

-Espacio interpersonal de comunicación.

-Portavoces legitimados internamente.

b) Cifrar lo que implica el cambio sistemas de gestión; es decir, cómo influye el cambio organizativo en el trabajo diario de diferentes colectivos de empleado.

c) Analizar las repercusiones personales que puede implicar estos cambios organizativos. Plantearlas abiertamente y buscar una solución construida con los empleados para buscar consensos de evolución. Gestionar el cambio organizativo necesita de agentes de cambio con legitimación interna, pero con un perfil comunicativo básico.

7.6 Coaching y procesos de desarrollo profesional

El rol del coach como asesor de carreras profesionales adquiere su mayor importancia dentro una organización con una filosofía centrada en la persona. La preocupación por los resultados y el aprendizaje operativo lleva una concepción

del coaching en como trasmisor de conocimientos, pero hay una función básica de un coach que es el asesoramiento a largo plazo; es decir, ayudar al colaborador a plantear estratégicamente su futuro profesional. El coach asume una labor longitudinal y superadora de una visión estrecha de la formación en el puesto de trabajo.

Esta visión de asesor de carreras es fundamental en empresas de alto nivel de titulados, ya que posibilita la preocupación no sólo de la socialización, sino de la continuidad y retención de las personas valiosas a lo largo de su trayectoria empresarial. La retención del talento no sólo depende de una gestión de la compensación, sino también de otras dimensiones de atracción. Retener requiere de un ecosistema formado por cuatro nichos.

- a) Nicho de compensación: es un nicho higiénico que no puede faltar, pero cuando llega a un nivel determinado no es un factor clave. En esta área, hay que destacar la escasa visión de muchos directivos de recursos humanos, que consideran suficiente la explicación cuantitativa de un estudio de benchmarking salarial. Cuando el principal aspecto de persuasión está en la forma de aplicación salarial en la mayoría de las ocasiones. No implica la cantidad para estar cómodo sino la calidad de los elementos.
- b) Nicho de confianza: también es un nicho higiénico; la confianza se genera en un determinado acierto, y su crédito dura en circunstancias normales. Pero es un nicho muy débil, ya que cualquier conducta de desconfianza puede describir las abundantes acciones de confianza dadas anteriormente. El nicho de confianza se rompe en el momento en que el jefe o líder no da al empleado su duda y empieza a mostrar prejuicios.
- c) Nicho de desarrollo: este es el nicho más propicio; es decir, su expansividad no tiene límites. Hoy día, el aprendizaje continuo de los empleados requiere cada vez mayores espacios de crecimiento. En dicho desarrollo debe cuidarse, porque su falta o carencia produce una situación

típica de búsqueda de otros ecosistemas. Hay que huir del planteamiento exclusivista, porque un gran nicho de desarrollo sin compensación y confianza no sirve para la retención de las personas. Retener implica visualizar el futuro y saber a qué oportunidades actuales y futuras se va a poder optar en un determinado ecosistema empresarial.

- d) Nicho de relaciones internas: el networking es otro nicho expansivo progresivo en la retención de las personas claves. El número de contactos con calidad interna y relaciones personales de trabajo incrementan el nivel de atractivo de un ecosistema. Las relaciones interpersonales con jefes, maestros, mentores y compañeros, así como el trabajo en equipo, retienen el talento. Incrementar la red interna de contactos favorece el desarrollo interno y no externo de las personas.

7.7 El coach

El coach tiene una serie de herramientas técnicas que debe saber utilizar para asumir este papel de crítico y, por tanto, hacer avanzar el aprendizaje del colaborador.

Estas herramientas son de dos tipos: comunicativas y cognitivas.

- a. El arte de preguntar.

Estas conductas de la competencia de comunicación se basan en provocar, insinuar, posibilitar, cuestionar, discrepar etc., a través de las preguntas.

- Participación: al preguntar si la participación; no es un monólogo del experto.
- Opinión: al preguntar no hablo ex cathedra, sino que planteó una opinión.
- Dudar: al preguntar no asevero, sino que planteo una posibilidad.
- Cambio: al preguntar estoy pidiendo otra opinión que pueda contaminar mi opinión.

- Intercambio: al preguntar dota a la otra persona de la posibilidad de convencerme y contrastar mis opiniones.
- Sinceridad: al preguntar me abro a la posibilidad de no saber de una cosa.
- Facilitación al autoaprendizaje: al preguntar posibilitó que la otra persona llegue a sus conclusiones con sus propias dudas.

b. Lecturas comentadas

Con esta herramienta comunicativa no se trata de realizar comentarios de textos al mundo clásico, sino de un proceso de proponer un mismo estímulo a analizar conjuntamente entre el coach y el colaborador. Esta herramienta se basa en el análisis y síntesis del maestro que comparte su opinión y posibilita la creación de opiniones diferentes de una realidad.

c. Ejemplos

Desde los canales clásicos de formación sabemos que los ejemplos posibilitan la comprensión de los contenidos. Pero en la relación coach-colaborador es fundamental la utilización de los ejemplos como herramientas de transmisión de experiencia, la utilización de vivencias propias o de vivencias conocidas transportadas a una realidad de utilidades positivas.

d. Casos reales

Aunque los ejemplos pueden referirse a otros entornos, es fundamental la utilización de casos ocurridos en la propia empresa, al propio coach, al propio colaborador y en el mismo puesto de trabajo. Los casos reales se trabajan con la perspectiva de los incidentes críticos, dotando a su realismo de una gama de análisis posibles dentro de la propia empresa.

El aprendizaje sobre un caso real es habitual por su inmediatez y plausibilidad. Aprender del propio error o del error ajeno pero cercano en la empresa se confiere de enorme garantía de extrapolación. La utilización de proyectos o incidentes fallidos como situaciones de aprendizaje dota al error del valor pedagógico y evita su repetición posterior.

e. Dar feedback (retroalimentación)

Todos sabemos del poder de esta herramienta no se puede obviar que necesitamos saber lo que opinan los demás de nosotros para configurar una visión realista de nuestra actuación. El feedback constituye un proceso de intercambio de pareceres entre el coach y el colaborador en el que ambos dan al proceso de aprendizaje, interactividad. Saber la opinión de los demás genera nuevas facetas que pueden modificar mi opinión. El feedback es una herramienta de desarrollo, de calidad, y ante todo de aprendizaje. Aprendo de las reacciones de mi coach a mis ideas.

La herramienta de dar feedback es una técnica pedagógica adecuada para el maestro, siempre que respete los principios básicos del proceso de feedback.

- No opinar sobre la persona, sino sobre una actuación.
- Relativizar el juicio con criterios de opinión.
- No apelar al argumento de autoridad para dar fuerza a su feedback.
- Adecuar su discurso a una aproximación emocional. Nadie acepta un feedback desde el desdén.
- Utilizar palabras muletillas para apoyar el feedback (“sin embargo”, “no obstante”, “pero”, etc.)

f. Saber retar

Cuando alguien siente orgullo por haber aprendido es porque un coach lo ha retado adecuadamente. La asunción del reto como mecanismo de superación del ser humano dista mucho de ser una novedad, pero esta herramienta no ha sido muy utilizada por su dificultad. El proceso de aprendizaje por coaching necesita de un coach dispuesto a cifrar el avance educativo en funciones de retos personales y profesionales.

El reto consiste en embestir un objeto con atractivo personal, cifrando el éxito no tanto en la consecución del objetivo como el valor personal de haberlo

conseguido. Saber retar es una herramienta conquistar del nuestro habitual para conseguir objetivos dificultosos per se. Los retos en un proceso de coaching deben mezclar en una justa dosis de faceta personal y la faceta profesional.

g. Reforzar lo aprendido

Cuando se produce un aprendizaje efectivo, éste sólo es válido si se interioriza en el repertorio de conductas de aprendizaje.

Para conseguir la automatización, se deben utilizar técnicas de reforzamiento desde el papel que el coach asume en un proceso de coaching. El coach debe reforzar paulatinamente el dominio de una competencia; no se trata de conseguir la emisión de una conducta, sino la repetición habitual de este repertorio de la conducta.

h. Análisis de los errores

La psicología positiva se basa en multitud de premisas adecuadas sobre los cambios vitales, y sobre todo en la percepción de los errores propios. Seguir esta filosofía nos ha servido en muchas ocasiones para explicar el valor del error en entornos de aprendizaje. El error está permitido, pero no se desestima su valor para aprender a no volver a cometer dicho error.

El coach debe prevenir situaciones donde se ven los errores, explicando razones y soluciones que se desprenden de su experiencia anterior (a través de preguntas, ejemplos, casos reales o lecturas).

7.8 Perfil del coach

METACOMPETENCIAS	COMPETENCIAS	EVIDENCIAS CONDUCTUALES
Empatía Querer pensar cómo debe pensar el colaborador	1. Escucha activa 2. Dar reconocimiento 3. Trabajar la buena relación 4. Comprometerse con el colaborador.	¿Pregunta por sus sentimientos? ¿Escucha y analiza sus cuestiones? ¿Ve la situación desde su punto de vista?

	5. Generar confianza	¿Le muestra comentarios positivos sobre sus posibilidades?
Orientación al aprendizaje Aprender es el elemento diferenciador de la persona en la empresa	6. Interés por aprender (pasión)	¿Expresa positivamente el interés por aprender?
	7. Dar retos de aprendizaje	¿Ve la realidad como ocasiones de aprender?
	8. Comunicación abierta	
	9. Saber del impacto del aprendizaje en una empresa	¿Cifra las ventajas del aprendizaje para la empresa?
Análisis y síntesis Analizar la situación y construir síntesis comunes	10. Saber observar	¿Identifica señales de aprendizaje?
	11. Saber preguntar	
	12. Analizar y sintetizar experiencias	¿Sondea continuamente la opinión del aprendizaje?
	13. Dar feedback	
	14. Organizar y programar sesiones de coaching	
Adaptación y flexibilidad Cambiar las formas y la organización según la situación del aprendizaje	15. Paciencia con el aprendizaje	¿Mantiene su interés tras los fracasos?
	16. Cambiar organización y orden	¿Cambia la forma de explicar?
	17. Adaptar agenda	¿Recoge ejemplos del colaborador?
	18. Relativizar objetivos	¿Relativiza los objetivos en otros sub objetos?

Cuando un líder alcanza cierta madurez en la interacción con los miembros y entre los miembros de su equipo, es necesario delegar autoridad y responsabilidades. De eso trata básicamente el empowerment y constituye el siguiente paso a seguir por el líder para lograr mayores retos.

8. EMPOWERMENT

El empowerment o *facultamiento* parte del principio de delegar poder y autoridad a los subordinados como estrategia para desarrollar la productividad de la empresa.

Empowerment es dar y adquirir en forma continua y permanente el poder del conocimiento.

8.1 Ventajas del empowerment

El empowerment es un catalizador de la innovación, la mejora continua y la reingeniería al fortalecer la toma de decisiones y el análisis y comprensión del medio ambiente y el impacto de los procesos y actividades realizadas, en el logro de los objetivos corporativos.

Fortalece la cohesión entre el personal, los departamentos y los procesos al promover la una visión global de los negocios, ayudando así a al desarrollo personal y la mejora continua de la empresa.

Al ser el empowerment un motor del desarrollo de los individuos favorecerá la acción proactiva más allá de los problemas de clima organizacional tales como la crítica, el celo y el resentimiento.

Es en sí mismo la base de los sistemas de trabajo colaborativos al volver a los empleados verdaderos socios de la empresa y permite el diseño de estructuras planas dentro de la organización.

Facilita la velocidad de adaptación de los trabajadores a nuevos entornos, dado que su continua formación es en sí mismo un proceso de preparación previa para ocupar diferentes puestos de trabajo en otras áreas de la organización.

Permite la innovación y adaptación al descentralizar la toma de decisiones en unidades de negocio o áreas de la organización.

Promueve el desarrollo de liderazgo entre los integrantes de la organización al “diseminar” entre todos los empleados habilidades como la toma de decisiones, trabajo en equipos, dirección y comunicación efectiva entre otras.

En contraste las organizaciones con poco facultamiento se basan el “administración vertical y jerárquica” o administración burocrática donde el poder se concentra de manera ascendente en los diversos niveles de la empresa.

8.2 Características de empresas con carencia de facultamiento

- a) Existencia de muchos controles y tramites de autorización jerárquica, que generan no sólo lentitud o paralización, sino falta de productividad o bajos rendimientos de la compañía.
- b) Los puestos superiores concentran las órdenes y la toma de decisiones, mismas que debido al establecimiento rígido de papeles de operación generan baja motivación, incomprensión en las órdenes e instrucciones de trabajo, insatisfacción y bajos niveles de productividad.
- c) Debido a que las órdenes son prioridad, el enfoque de los empleados es a cumplir y servir a los jefes y no existe un verdadero enfoque de servicio al mercado, ya que realmente no importa el puesto, ni el supuesto objetivo debido a una incompatibilidad entre el ser y el deber ser.
- d) El empleado tiene poco o ningún control sobre el puesto de trabajo, con lo cual se genera, falta de motivación, escasa contribución a la compañía, sensación de carencia de desarrollo personal, confusión y desconfianza.
- e) Carencia de entendimiento del entorno. La gente tiene poco conocimiento de por qué se asignan y ejecutan tareas (procedimientos, cambios, nuevos controles, lanzamiento de productos, etc.) sin una comprensión del entorno que motivó dichos cambios o procedimientos ya establecidos.
- f) Un ejemplo de lo anterior es ver a un representante de ventas o gerente comercial menos informado de algunos clientes sobre nuevos productos lanzados, o bien sin idea de cambios organizacionales que se realizan, sino hasta el último momento de su implementación.
- g) La mayoría del tiempo productivo, de las personas se destina al cumplimiento de controles, supervisiones a niveles inferiores, corrección de problemas operativos por “incorrectas ejecuciones”, toma de decisiones cosméticas, que garantizan la continuidad de los procesos actualmente implementados, antes que promover una evolución y perfeccionamiento de los puestos y procesos de la compañía.

8.3 Características de empresas con empowerment

- a) Los niveles inferiores mantienen las responsabilidades y la autoridad y no los jefes o supervisores.
- b) Los gerentes no actúan dando órdenes, sino actuando como “facilitadores” o “facultadores” de los puestos inferiores, asumiendo el rol de coaching de los grupos de trabajo. Su función será por tanto proporcionarles a sus empleados de recursos técnicos, organizacionales e información mediante procesos de entrenamiento retroalimentación y coordinación a los puestos de trabajo que dirige.
- c) Los puestos de trabajo realmente pertenecen a las personas que los realizan y estos en consecuencia toman decisiones que generen valor y orientación al mercado, quien por cierto es visualizado como el “verdadero jefe”.
- d) La gente al contar con una plataforma de capacitación, coordinación y comunicación apropiada saben en todo momento hacia donde van y hacia dónde va la compañía, contando entonces con información actualizada sobre los cambios que experimenta la organización.
- e) En cuanto a la cultura organizacional, este nuevo modelo genera que el trabajo sea significativo para los empleados, generando con ello motivación, aumento de productividad y flexibilidad y rapidez de la organización para poder adaptarse ante el cambio.
- f) Los miembros de la organización son aptos para desarrollar una gran variedad y diversidad de asignaciones.
- g) Hay mayor participación en la toma de decisiones corporativa, en parte porque sus contribuciones son reconocidas e implementadas para beneficio de todos en la organización

- h) Dado que el desarrollo de habilidades y conocimientos es esencial en el empowerment, este se da con una mayor velocidad que en otras organizaciones.

Hay una premisa en el empowerment que dice que “la gente hará lo que la organización espera que haga”, lo cual evidentemente tiene como consecuencia que si la persona no espera nada, no recibirá nada.

8.4 Guías en el proceso de Empowerment

En primer lugar se requiere cambiar el modo de pensar de la Dirección de la compañía e involucrarla en el proyecto de cambio, mediante la fijación de cuatro variables críticas que guiarán el proceso hacia el facultamiento:

- a) Orientación al cliente
- b) Eficiencia en costos
- c) Rapidez y flexibilidad
- d) Mejora continua.

Sin el compromiso de la dirección es prácticamente imposible lograr una real orientación de la compañía hacia el mercado, dado que implica que el atender las necesidades del mercado sea más importante que la rendición de cuentas hacia la alta gerencia.

En segundo lugar la eficiencia en costos, presupone la meta de volver a la empresa más eficiente pero al mismo tiempo más eficaz en la operación. Esta segunda variable debe de estar supeditada a la primera, dado que en primer orden está la orientación al cliente y esta guiará nuestros cambios al sistema para lograr ser más eficientes y eficaces sin detrimento del valor entregado al cliente.

En tercer lugar implicaremos la capacidad de adaptación y velocidad de respuestas al entorno que la empresa debe desarrollar. Lo cual implicará conducir un cambio gradual en el que los sistemas y controles se adapten a las nuevas

capacidades y competencias del personal, y este último complemente mediante sus funciones los sistemas ahora más flexibles.

Con el propósito de minimizar los posibles conflictos entre el sistema y las facultades del personal deberán de establecerse claramente los límites a la autoridad de las personas, y delimitar los controles del sistema de manera muy puntual.

Al tener entornos en continuo cambio las organizaciones deben de ser establecidas para autogenerar cambios al sistema de manera permanente, mejorando los sistemas y límites de los controles operativos a las necesidades y capacidades cada vez más amplias del personal, en un entorno más demandante.

Otro punto importante a destacar es que el empowerment tendrá éxito en la medida en que los recursos y métodos de trabajo sean establecidos puntualmente. Aclarando que documentar y establecer políticas no necesariamente implica burocracia, si las actividades son susceptibles de modificarse y las decisiones se descentralizan y distribuyen entre los dueños de los puestos de trabajo.

La flexibilidad en el puesto de trabajo no debe de ser mal entendida como una ausencia de controles, ni la autodirección es sinónimo de autocontrol, ni independencia de la gerencia de la empresa. Por lo que los controles existen y contemplan procesos documentados sobre cómo debería de hacerse el trabajo o actividad con un razonable mayor grado de políticas y procedimientos donde el riesgo de error o fraude pueda ser mayor.

Adicionalmente se deberán adecuar los patrones convencionales para la determinación de logros de tal manera que puedan reflejar la generación de valor a la corporación, en áreas diversas a la financiera.

8.5 Claves para el Empowerment

- a) Compartir la Información a todo el personal

Para compartir información es antes necesario creer en las capacidades de la gente. Habiendo por supuesto previamente durante los procesos de selección y entrenamiento, evaluado tanto sus características éticas, de trabajo en equipos, capacidad de cambio y liderazgo entre otras habilidades, así como capacidad para asumir las responsabilidades implícitas en un mayor acceso a información, autoridad y poder de toma de decisión sobre las operaciones de la compañía.

b) Autonomía por medio de fronteras

La autonomía por medio de fronteras, implica establecer áreas y normas que conduzcan a los empleados hacia los nuevos hábitos y canalizando la energía hacia los objetivos que persigue la empresa en su conjunto. Las áreas de frontera que crean autonomía son indicadores lo suficientemente flexibles para permitir la adaptación a cambios, pero lo suficientemente específicos para guiar el proceso de auto dirección.

Estas áreas serán:

- i. La Misión (propósito o concepto de negocio) en el que nos encontramos redactado en función del valor agregado y compromisos para con mi mercado.
- ii. La lista de valores que guiarán mis acciones y toma de decisiones.
- iii. La visión (imagen) de la empresa en el mediano y largo plazo.
- iv. Objetivos (metas) ¿Qué, cuando, donde y como habremos de alcanzar?

Divididos en:

- a. Objetivos estratégicos de largo plazo
- b. Objetivos tácticos mediano y ...
- c. Objetivos operativos de corto plazo

- v. Roles o descripción de puestos (papeles). Descripción de funciones que desempeñará cada persona.
- vi. Estructura Organizacional y sistemas. Que apoyarán el proceso de trabajo, la dinámica interdepartamental o entre procesos, así como servirán de canales de comunicación de la información y sinergia entre los miembros de la empresa.

Para que el sistema se pueda volver autónomo un elemento muy importante en la definición de estas fronteras son los controles y evaluación del desempeño de la compañía.

Estas herramientas de evaluación en la teoría del Balanced Scorecard se conocen como tableros de control.

Pudiendo ser una lista de indicadores clave sobre el desempeño de la compañía, aunque priorizados en el orden de importancia para la consecución de objetivos de la compañía.

Algunos de los indicadores pueden ser:

- i. Retorno sobre la Inversión
- ii. Utilidad Neta después de impuestos
- iii. Rentabilidad sobre Activos Fijos
- iv. Ventas totales
- v. Rotación de inventarios
- vi. Días de cobranza promedio
- vii. Satisfacción de clientes en el servicio
- viii. Satisfacción de clientes en el producto
- ix. Calidad en el servicio

- x. Estándares operativos (en duración de nuestro producto, en carencia de defectos porcentual, en rapidez de entrega, en costos unitarios por período, en inventarios)
- xi. Orden y presencia de nuestros puntos de venta y del producto
- xii. Capacidades de nuestro personal
- xiii. Mantenimiento de activos de la empresa

Cada área o departamento, e inclusive cada empleado tendrá una lista de responsabilidades que deberá de ser ponderada para ayudar al logro de objetivos corporativos, con ayuda para ello de un *coach* o coach en el proceso de transición hacia el empowerment.

- c) Reemplazar la Jerarquía con equipos autodirigidos.

Un grupo de trabajo autodirigido se desarrolla en función a la responsabilidad compartida por todo un proceso o producto, que planearán, ejecutarán y dirigirán a manera de proyecto desde el inicio hasta el fin. Este elemento de la organización es dividido y delimitado en función de una alineación de los objetivos centrales de la compañía. Por lo tanto no es una división absurda e inconexa con la organización, sino un eslabón sinérgico y alineado a los objetivos del corporativo. En este sentido la delimitación de dichos procesos y división de los departamentos se realizará mediante una visión global de mercado.

La generación de grupos autodirigidos también requiere que los gerentes cambien sus roles hacia el *coaching*. En este nuevo papel el jefe proveerá la capacitación y entrenamiento al personal en las destrezas, habilidades y coach en las situaciones que potencialmente podrán enfrentar en la transición de la estructura jerárquica a la auto dirección.

- i. La observación (el *coach* induce al *colaborador* a observar las situaciones) desde diferentes puntos de vista, observar paradigmas, y analizar creencias

que pueden en su conjunto apoyarle a construir nuevas alternativas en el proceso de búsqueda.

- ii. La toma de conciencia. En esta el *coach* enfocará al *colaborador* en la elección de alternativas, brindándole herramientas para facilitar su elección de manera más consciente y efectiva.
- iii. Determinar los objetivos. Consiste asistir al empleado en el proceso de delinear objetivos claros y precisos. Los cuales serán *coachs* para la toma de decisiones.
- iv. En la etapa de Actuación, el *coach* acompañará al *colaborador* durante el proceso que implica la puesta en práctica de las acciones. En esta etapa el jefe debe de ser un agente de cambio que promueva y aliente a los empleados al cambio, dando gradualmente el control a los individuos.
- v. Durante todo el proceso del *coaching* se requiere medir y comprobar el logro de los objetivos propuestos en relación a lo obtenido. Lo cual implica que este proceso de medición incluirá la toma de acciones correctivas de manera constante durante todo el proyecto o proceso. De todos los errores siempre deberá de prevalecer la búsqueda por el aprendizaje y mejora del sistema, evitando castigos hacia los involucrados en el proceso de cambio.

8.6 Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles

El poder implementar el empowerment requiere de las empresas que a su vez la generación de tres pilares de integración en el recurso humano. Estos son:

- I. Relaciones efectivas y sólidas
- II. Disciplina y orden en la definición de roles.
- III. Compromiso promovido por los líderes y agentes de cambio, de manera congruente a todos los niveles organizacionales.

8.7 Diseñar adecuadamente puestos de trabajo

Para la implementación del empowerment el departamento de Capital Humano deberá de tener en cuenta que el diseño de puestos tenga los siguientes atributos.

- i. El puesto genere sentido de posesión y responsabilidad y autoridad.
- ii. Retos, así como diversidad.
- iii. Poder para la toma de decisiones.
- iv. Cambios en las asignaciones de trabajo, con relación a los proyectos.
- v. El puesto debe ser congruente con la responsabilidad que el trabajo implica.
- vi. Deben diseñarse indicadores de desempeño que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera en cada puesto de trabajo.
- vii. Deben existir roles de trabajos susceptibles de integrarse en equipos de trabajo, mismos que pueden ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades.
- viii. Para los equipos de trabajo se deberá de tener en cuenta las necesidades de procesos de mejora continua, implementación de auditorías de calidad, selección de los líderes del grupo, la necesidad de una organización interna y planificación de funciones y la rotación de puestos.

8.8 Establecer esquemas de comunicación adecuadas

El departamento de Capital Humano deberá desarrollar una serie de habilidades Interpersonales y de resolución de conflictos que incluyen: resolución de conflictos, evaluación de situaciones, apoyo de compañeros, toma de decisiones, organización, comunicación.

8.9 Selección cuidadosa del personal

En este sentido los procesos de selección incluyen evaluación de toma de decisiones, capacidad de organización en equipos de trabajo, delegación, liderazgo y habilidades de comunicación.

8.10 Dar entrenamiento

Así mismo el departamento de Capital Humano deberá desarrollar una serie de habilidades de interpersonales y de resolución de conflictos que incluyen: resolución de conflictos, evaluación de situaciones, apoyo de compañeros, toma de decisiones, organización y comunicación.

A continuación se describe la empresa en la que se pretende aplicar la propuesta, se hace una presentación de la misma y se describe la situación que se vive en la actualidad.

III. LA EMPRESA Y SU SITUACIÓN ACTUAL

1. LA EMPRESA

La propuesta de este trabajo se aplicará a la empresa Consorcio Jurídico de Cobranza Especializada. SA de C.V. Esta empresa es una agencia de recuperación de cartera vencida que trabaja con clientes de diferentes giros empresariales, cuenta con cobertura en el país. Abarca desde carteras telefónicas hasta bancos.

A continuación se presenta la información más relevante acerca de la empresa.

a) Política de calidad.

Consorcio jurídico de cobranza especializada S.A. de C.V. es una empresa cuyo personal está consciente que la pasión, imaginación, inteligencia, talento y esfuerzo son los instrumentos necesarios para satisfacer nuestras propias necesidades, cumplir los objetivos de requisitos que nos marcan los clientes, consolidar nuestro liderazgo y mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad.

b) Misión.

En Consorcio jurídico de cobranza especializada S.A. de C.V., el trabajo se desarrolla a través de la pasión, imaginación, inteligencia, talento y esfuerzo, y con ello satisfacemos nuestras propias necesidades y las que requieren nuestros clientes.

c) Visión.

“Consolidar el liderazgo en el mercado desarrollando integralmente nuestros recursos humanos así como nuevos sistemas de cobranza”.

d) Valores.

Pasión: deja fluir los sentimientos en las actividades que desarrollamos.

Imaginación: dejar volar nuestra mente más allá de lo conocido.

Inteligencia: capacidad de comprender las cosas.

Talento: darnos la oportunidad de probar nuestras habilidades.

Esfuerzo: emplearnos al máximo física y anímicamente.

Solidaridad: estar unidos en los buenos y los malos momentos.

Honradez: proceder en todas nuestras acciones con rectitud e integridad.

Sencillez: lo que nos permite recordar que todos los seres humanos somos iguales.

1.1 Antecedentes

A pesar de la trayectoria y experiencia en cobranza por parte de la empresa, el Área de Banco actualmente se encuentra enmarcada por la siguiente problemática:

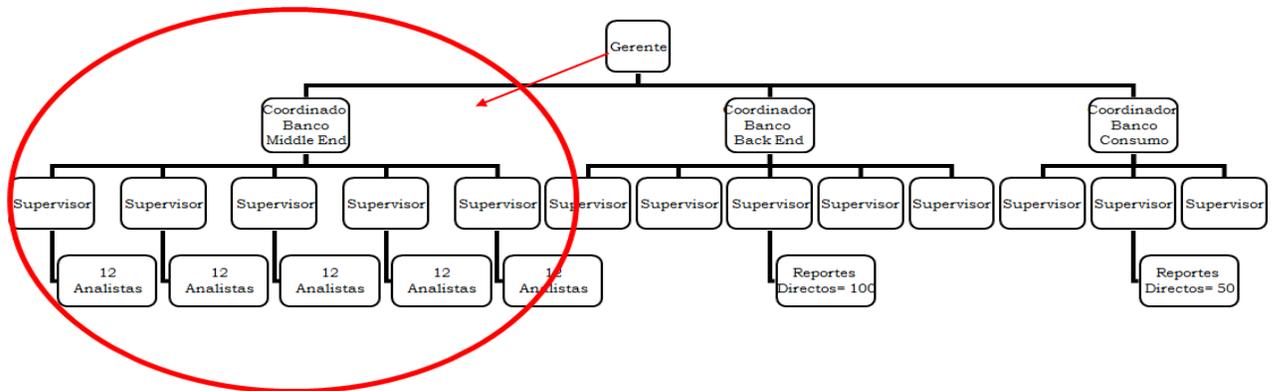
- a) *Baja productividad*: Los resultados durante los últimos tres meses han ubicado al despacho en el último lugar de cobranza con respecto a sus competidores
- b) *Baja eficiencia*: Considerando el punto anterior, la eficiencia de los integrantes del equipo se ha visto disminuida ya que se trabaja solo por “urgencia”, esto incluye el desempeño desde gerente hasta analistas. No existe planificación, ni seguimiento a estrategias.
- c) *Desmotivación*: Como consecuencia de los resultados y nulo seguimiento a estrategias el personal se encuentra trabajando bajo los requerimientos mínimos y con muy baja calidad, no responden a comunicados ni a la crisis de cobranza actual.
- d) *Fuga de personal*: La plantilla se ha visto disminuida de manera considerable (diminución en 23%) ya que el ingreso principal es por recuperación y al verse disminuido, el personal abandona el empleo.

- e) *Fallas de comunicación*: Las estrategias no se comunican en cascada para que todos los integrantes del equipo estén enterados, de manera “urgente” la comunicación se realiza gerente-coordinador; coordinador-analista; dejando de lado al supervisor, punto “clave” en el contacto con analistas.
- f) *Desintegración*: Debido a la desinformación que se maneja la comunicación es “salteada” y por lo tanto provoca poca interacción entre todo el equipo “gerencial” para presentar un solo frente con los analistas. Los analistas del mismo modo no se comunican entre sí, debido a que no se maneja un objetivo en común, no se comparten metas ni logros. Solo se comunican fracasos.
- g) *Renuencia al cambio*: La situación social (Medios de comunicación, competencia) provocan que el despacho lleve a cabo medidas drásticas de cambio, (métricos, monitoreo, etc.); analistas de la “vieja guardia” (antigüedad más de un año) se resisten de manera contundente a participar en nuevos accionamientos y se plantan en la postura de total desacuerdo con respecto a los cambios en el área.
- h) *Liderazgo autocrático y poco participativo*: Los coordinadores eliminan el poder decisión de los supervisores, frente a los analistas, restando toda autoridad en él, no existe participación positiva y propositiva por parte de los coordinadores para el área.
- i) *Vicios*: Se manejan relaciones de “amistad” por encima de las relaciones laborales, permitiendo abusos personales en el ámbito laboral (permisos, irresponsabilidad, baja productividad)

1.2 Descripción de puestos de trabajo

Se describe a continuación las funciones de los puestos de trabajo y el organigrama actual.

- a) Organigrama actual



b) Desempeño actual de funciones

Enfoque: Banco. Área: Middle End (Tarjeta de crédito 0 a 6 meses de atraso)
49 personas, ya que es el área donde la productividad ha ido en disminución.

Gerente: Recibe 226 reportes totales directos.

Coordinador Middle End: Recibe 5 reportes directos de supervisores y 60 de analistas.

Supervisores: Recibe 12 reportes directos de analistas.

i. Gerente: Administración de cartera. Seguimiento de resultados de áreas asignadas, trabajo directo con coordinadores, para una mejor administración de pulls de trabajo y ejecución del mismo. Trabajo indirecto con supervisores solo para tener conocimiento de resultados en piso (analistas). Punto de contacto directo con Institución bancaria. Establece las metas al área; 3 Reportes directos

ii. Coordinador: Creación y ejecución de estrategias, abarcando filas de trabajo, resultado sobre área asignada, con respecto a recuperación y calidad. Trato directo con supervisores para asegurarse que las filas de trabajo se ejecutan de manera correcta; Puente de información entre gerente y piso, encargado de comunicar directrices del banco con respecto a la recuperación. Encargado de permisos, bajas, casos especiales con los analistas.

iii. Supervisor: Trato directo con los analistas, encargados de la ejecución correcta de las estrategias de trabajo, mantenimiento de calidad en el accionamiento y gestión de los analistas. Revisión final de acuerdos analistas-clientes.

iv. Analistas. Accionamiento de filas de trabajo, generación de llamadas de cobranza, sujeto a metas de productividad.

Con la intención de mejorar desde la productividad hasta las relaciones humanas dentro de la empresa se presenta la siguiente propuesta que es la razón de esta tesina.

IV. PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

La siguiente propuesta se aplicará dentro de una temporalidad de *seis meses según se disponga en el calendario de actividades*⁽¹⁾ y se espera que los equipos de alto rendimiento comiencen a funcionar según se plantea en el apartado de la formación de dichos grupos.

1. PUESTOS Y FUNCIONES

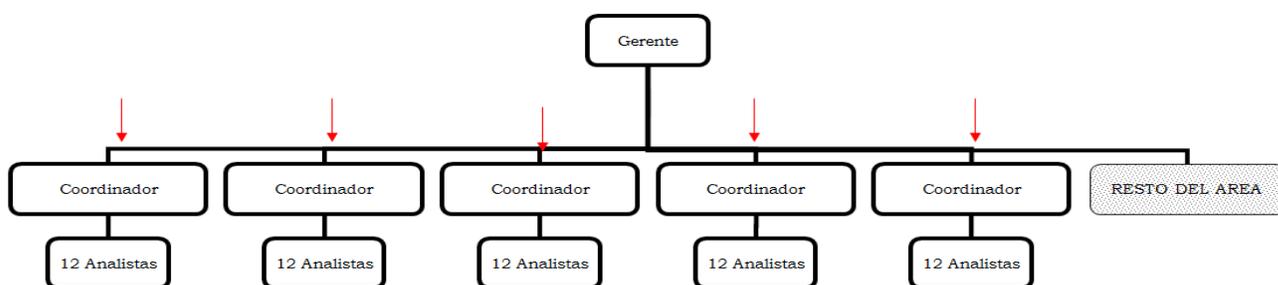
- i. Gerente: Administración de cartera. Seguimiento de resultados de aéreas asignadas, *trabajo directo con Coordinadores, para una mejor administración de la ejecución de las filas de trabajo.* Punto de contacto directo con Institución bancaria. Establece las metas del área; *5 reportes directos.*
- ii. Coordinador: Creación y ejecución de estrategias de filas de trabajo, reporte directo al gerente respecto a las filas de trabajo; La Posición requiere un enfoque en estrategias considerando históricos, eficacia, eficiencia y efectividad de las filas de trabajo, elaborar propuestas para mejoras. Colaboración con el gerente para mejoras en el área. Puente de información entre gerente y piso, encargado de comunicar directrices del banco con respecto a la recuperación. Encargado de permisos, bajas, casos especiales. Máximo 12 reportes directos. *En un futuro cuando ya estén funcionando los analistas como equipos de alto desempeño los coordinadores tendrán ya una labor independiente a los analistas los cuales no deberán reportar directamente a nadie ya que serán autodirigidos, comprobaran su productividad directamente en el sistema. Tampoco los coordinadores darán reportes al gerente, tendrán una labor independiente asignada.*
- iii. Analistas: Trato directo con los clientes, encargados de la ejecución correcta de las estrategias de trabajo, mantenimiento de calidad en el accionamiento y gestión. Revisión final de acuerdos analistas-clientes;

¹ Ver calendario en Apéndice 5

accionamiento de filas de trabajo, generación de llamadas de cobranza, sujeto a metas de productividad. *Estos en el futuro serán autodirigidos y no deberán dar reportes a nadie, su desempeño se mostrará directamente en el sistema.*

a) Propuesta de organigrama

Esta propuesta será aplicada y consolidada hasta que se depure el personal, ya que se realizará previamente una selección del personal que resulte conveniente para las pretensiones del programa de reestructuración y para la empresa.



2. PLAN DE TRABAJO

a) Capacitación

Esta capacitación se impartirá en principio al gerente y a los coordinadores, con duración de tres meses, quienes a su vez estarán encargados de impartirla a los analistas con duración de otros tres meses.

I. *Recolección de información*

Evaluación del nivel de efectividad para medir el manejo organizacional utilizando el instrumento llamado “Elementos para el Manejo Organizacional Efectivo” (EMOE) ⁽²⁾.

II. *Metodología.*

Impartición de módulos ⁽³⁾ (basados en la teoría antes expuesta):

² Ver Apéndice1

1º. Los Equipos de Alto Desempeño.

- Grupos, equipos y su importancia.

2º. Método Myers-Briggs

- Explicación y aplicación del Método Myers-Briggs de la personalidad.

3º. El liderazgo.

- Definición. Tipos de liderazgo. Los nuevos líderes. Desarrollo del liderazgo. Motivación e incentivos.

4º. La Comunicación.

- Sus formas, valor y repercusiones.

5º. El Coaching.

- Características, uso y utilidad. La percepción. La retroalimentación (feedback). Formación de coaches.

6º. El Empowerment.

- Nueva visión de las empresas. Características. Aplicación

7º. Creación de Equipos de Alto Desempeño

- Aplicación de las herramientas y puesta en práctica de los equipos de alto desempeño.

III. *Aplicación práctica de la metodología.* ⁽⁴⁾

Aplicación de técnicas y conocimientos para la formación de equipos de alto desempeño.

³ Las actividades se encuentran en Apéndice 3

⁴ Nota: se aplicarán las actividades (ver apéndices) en apoyo a la capacitación.

Tipos de liderazgo. Identificar el tipo de liderazgo con el que se trabaja actualmente, aplicación de cuestionario para definir el tipo de liderazgo en el que se encuentran y partir de perfil descubierto se utilizará el modelo de Blake y Mounton, y de Ken Blanchard.

Retroalimentación continua por parte de analistas: Opinión del analista al coordinador acerca del desempeño, con la finalidad de empezar a aplicar información adquirida; se solicitara esta evaluación en los mes 3 y 6 del curso.

Dinámicas de integración: Crear lazos de comunicación y confianza. Cooperación entre todos los empleados. Niveles organizacionales horizontales y verticales.

Comunicación de resultados: Reunión de toda el área para la comunicación de resultados, gráficos, solicitudes del Banco.

Programa de reconocimientos: Una vez definidas las metas establecer reconocimientos sobre métricos fundamentales.

Definición de prioridades: Comunicación directa con gerente para establecer prioridades de trabajo para una efectiva ejecución de tareas.

Coaching: Utilizar el coaching para la mejora en las relaciones y actitudes.

Aplicación del empowerment: Delegar responsabilidades a los miembros del equipo y crear equipos autodirigidos.

Formar equipos de alto desempeño.

IV. Métricos

Definición métrica de liderazgo: Evaluación de la percepción del analista hacia el líder.

Definición de métricos productividad: Interconexión de métricos de productividad y calidad en todos los niveles.

V. Medir resultados

Creación de matriz de evaluación incluyendo métricos numéricos, habilidades y competencias. Evaluación 360 grados (opinión de clientes, compañeros, líder, miembros del equipo, otro personal de la empresa, desempeño laboral, puntualidad, propuestas de mejora, etc.). Evaluación continua de desempeño y factores externos e internos.

Se realizará una evaluación por medio de un análisis de las cinco etapas de la evolución de los equipos de trabajo por medio de la Fundamentación, Incertidumbre, Valoración, Eficiencia y Transformación (método FIVET) ⁽⁵⁾.

VI. *Acciones correctivas*

De acuerdo al perfil autocrático que definimos, las acciones correctivas están concentradas en 3 puntos:

- Coaching
- Retroalimentación (Feedback)
- Planes de seguimiento

VII. *Revisión de resultados*

La revisión de resultados se llevará de acuerdo al plan de trabajo ya establecido, en las temporalidades propuestas.

b) Tareas a realizar por gerente y coordinadores.

1º. Capacitación General

- i. Impartición de la capacitación a los analistas
- ii. Aplicación de cuestionarios
- iii. Fomento de liderazgo
- iv. Dar y recibir retroalimentación continuamente

⁵ Ver Apéndice1

- v. Dinámicas de integración (a analistas o coordinadores según sea el caso)
- vi. Comunicación de resultados
- vii. Programa de reconocimientos
- viii. Definición de prioridades

2º. Métricos

- i. Métrico de liderazgo
- ii. Métricos de productividad

3º. Medición de resultados

- i. Aplicación de cuestionarios y formatos de evaluación.

3. DEFINICIÓN DE METAS

Una vez que cada uno de los miembros del equipo está identificado, se establecerá de manera real los nuevos objetivos del área.

a) Metas a nivel empresa:

Las metas a nivel empresa estarán dictadas a largo plazo por la misión y la visión de la misma. Las de corto y mediano plazo serán adquirir nuevos clientes a partir de la mejora del desempeño y calidad del servicio brindado a los clientes actuales.

b) Metas a nivel área:

Se incluirán los tres medidores más fuertes del área, liquidación, reestructura y cuentas irrecuperables.

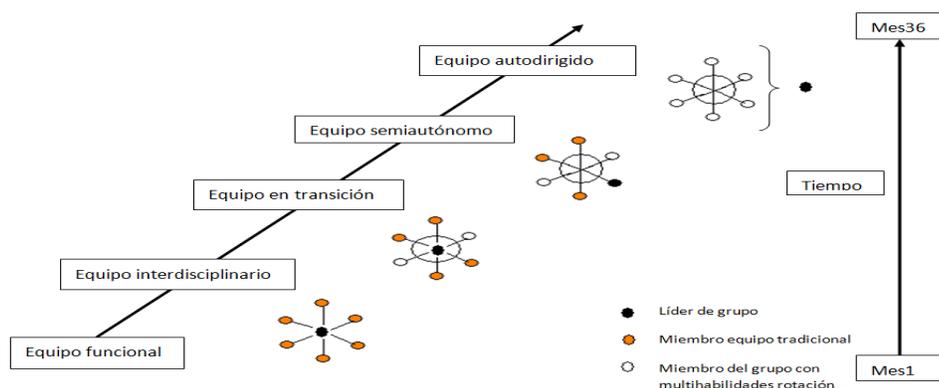
c) Metas a nivel grupo:

Una vez identificado la habilidad se mantendrá la meta de recuperación ya establecida pero con un seguimiento real.

4. CREACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Una vez que los miembros de la organización estén capacitados, se pretende formar grupos de alto rendimiento. Para ello se planteó la *previa reestructuración organizacional*, donde se habrán eliminado los puestos de trabajo dedicados al control. Se anticipó una selección de personal entre los supervisores y los coordinadores para decidir quiénes cumplieron con el perfil para ocupar los nuevos puestos de trabajo como coordinadores con las nuevas atribuciones. Al descentralizar la autoridad y toma de decisiones, ya no serán necesarios los controles ya que los equipos de trabajo estarán realmente enfocados en sus metas, determinarán sus prioridades, se dividirán el trabajo, capacitarán a los nuevos miembros y constantemente revisarán la consecución de objetivos y acciones.

Este proceso se espera lograr según se muestra en la figura siguiente:



Cabe aclarar que sólo es un tiempo estimado, ya que el desarrollo de cada equipo hasta llegar a la madurez deseada depende de los miembros y de las circunstancias a las que se enfrente el mismo. Puede ser antes o después del tiempo mostrado en la figura anterior.

Un equipo de alto rendimiento debe cumplir primero ser un equipo autodirigido. Este esquema plantea un reto ya que se espera lograr los equipos de alto desempeño después de 36 meses cuando ya estén formados y capacitados los equipos autodirigidos. Un equipo es autodirigido cuando no tiene jefe. En los equipos autodirigidos el trabajo en equipo es indispensable. Si no hay trabajo en

equipo, prácticamente no puede funcionar. La carencia de un jefe puede resolverse apelando al arbitraje de una instancia superior. Sin embargo, este recurso debe manejarse más bien como excepción. De lo contrario, se desnaturaliza el concepto de equipo autodirigido.

Propiamente la intención es que dentro de cada equipo adquieran periódicamente el liderazgo para que en la etapa de su completa madurez, el miembro más competente para ese proyecto, asuma el liderazgo de manera responsable, si la situación le es conveniente al equipo debido a su perfil.

Para lograr nuestro objetivo fundamentamos el proyecto con las bases teóricas y antecedentes para la formación de equipos de alto desempeño que serán las herramientas que nos facilitarán concretarlo.

4.1 Desarrollo de equipos de alto desempeño

El desarrollo de los equipos se presentará por las siguientes fases:

- i. La fase de aprendizaje (capacitación, ya propuesta)
- ii. Desarrollo de una estrategia
- iii. Experimentación activa
- iv. Prueba y evaluación
- v. Compartir y crecer

4.2 Estrategia para formar equipos

- 1º. Crear un plan de trabajo para que nuestro mandato consiga que nuestro negocio se base en el equipo.
 - i. Encontrar un consenso con el personal corporativo clave sobre nuestra intención global para desarrollar una organización de alto rendimiento basada en equipos.

- ii. Seleccionar y contratar a un asesor que pueda llevarnos desde la selección al desarrollo y adiestrar a los miembros de nuestro equipo.
- iii. Celebrar una sesión de estudio de la estrategia preliminar con el asesor para establecer los objetivos y las metas y elaborar un plan de trabajo.
- iv. Planificar y conseguir la aprobación de un proceso de desarrollo en curso.

2º. Elaborar una visión misión global que indique una dirección a nuestros esfuerzos.

- i. Celebrar una sesión sobre el desarrollo de una visión misión con el fin de proponer ideas en común y las aportaciones del personal de dirección.
- ii. Refinar la visión e identificar las carencias básicas.
- iii. Señalar las normas de conducta que apoyan la visión y las creencias.
- iv. Definir las normas y marcar objetivos a corto plazo para cada una de ellas.
- v. Comunicar nuestra visión, las creencias básicas y las normas de conducta a los empleados.

3º. Formación y desarrollo del personal directivo.

- i. Escoger la formación que ayudará a desarrollar y a modelar los comportamientos necesarios para impulsar los elementos de trabajo.
- ii. Fijar objetivos individuales y de equipo para ejecutar los elementos de trabajo.
- iii. Establecer objetivos de rendimiento para los directores de forma individual y para el equipo de forma conjunta.
- iv. Elaborar un plan futuro para trabajar juntos con el fin de conseguir nuestros objetivos.

- v. Crear un futuro sistema de rotación directivo, una formación y una educación extrema que nos ayude a mantener un equipo de categoría.

4º. Identificar y preparar equipos.

- i. Conducir un análisis técnico global para determinar la localización, el tamaño y el emplazamiento de los equipos a medida que crece nuestra base de empleados.
- ii. Proporcionar orientación básica a los equipos que defina nuestros objetivos y proporcione a sus miembros una comprensión de nuestra visión, de nuestras creencias básicas y de nuestros elementos de trabajo.
- iii. Definir los papeles de los jefes de equipo, los miembros, los facilitadores y demás. Fijar objetivos de manera conjunta para los equipos y ayudarles a elaborar un plan de desarrollo.
- iv. Proporcionar formación a tiempo de los equipos. Asegurarse de que los equipos tienen la capacidad y la madurez necesarias para afrontar las nuevas tareas.

5º. Señalar los límites de los equipos.

- i. Elaborar una declaración de la misión del equipo que especifique los sistemas técnicos.
- ii. Los equipos identifican a los clientes y sus exigencias.
- iii. Los equipos, conjuntamente con los clientes y los proveedores, fijan objetivos y sistemas de medición para asegurar la calidad de la producción.
- iv. Los equipos establecen una programación sobre la progresión del trabajo que les permita avanzar hacia niveles superiores de empowerment para tomar decisiones en sus actividades cotidianas.

v. Los equipos y la dirección negocian las medidas de rendimiento y las compensaciones basadas en la productividad del equipo y la actividad empresarial.

6º. Iniciar un proyecto de actividad.

i. Trabajar directamente con los equipos en proyectos de desarrollo enfocados primeramente conseguir calidad, seguridad y productividad y los objetivos marcados en los elementos de trabajo.

ii. Preparar equipos para manejar herramientas y técnicas de desarrollo de la calidad.

iii. Proporcionar a los equipos asistencia para medir su producción y para determinar los gastos y los beneficios de sus sugerencias.

iv. Crear un sistema de compensaciones para reforzar las actividades y las sugerencias del equipo.

4.3 Accionamiento correctivo

<u>SIGNOS DE ADVERTENCIA</u>	<u>ACCIONES DEL LÍDER</u>
<p><i>Etapa de formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silencio poca comunicación • Cuestionamiento del propósito del equipo • Poca confianza o compromiso • Cuestionar al líder • Tormenta de ideas mal enfocada • Desacuerdo en un problema • Demasiada palabrería y rodeos • Nadie toma la responsabilidad (para hacer algo) • Búsqueda de soluciones sencillas (dinero, personal) • Infravalorar la dificultad de un problema 	<p><i>Etapa de formación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los miembros uno a uno • Explicar el propósito del equipo • Presentar una clara declaración del problema • Marcar objetivos, tiempos, etc. • Mantener el sentido de urgencia • Aceptar las reglas básicas de las reuniones, como la duración, la conducta, etc. • Solventar los problemas de los miembros fuera de la reunión • Investigar el cumplimiento de la misión • Involucrar a los jefes de los miembros
<p><i>Etapa de confrontación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se empiezan a formar camarillas • Surgen expectativas no realistas • Los miembros evolucionan a niveles distintos • Entendimiento de la dificultad del problema 	<p><i>Etapa de confrontación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar distintos puntos de vista • Seguir concentrados en el tiempo y en los objetivos • Acabar con grandes problemas • Buscar pequeños éxitos • Coaching individual a los miembros

<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de delegar el problema en los superiores • Indisposición a los retos o a las confrontaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que el conflicto salga a la superficie
<p style="text-align: center;"><i>Etapa de regulación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Surgen las disputas sin ningún motivo • La ira se dirige hacia el líder del equipo y hacia la dirección • El equipo ve el mundo como “nosotros y ellos” • La conversación sustituye a la acción • Los subgrupos van en su propia dirección • Los problemas no anticipados echan por tierra el momento 	<p style="text-align: center;"><i>Etapa de regulación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Animar al grupo a que realice un análisis para resolver el desacuerdo • Pasar de un estilo directivo o de coaching a uno con un liderazgo de apoyo • Compartir las obligaciones del liderazgo • Insistir en que los miembros compartan las responsabilidades • Usar religiosamente herramientas y técnicas • Ceñirse a sus objetivos y a sus tiempos
<p style="text-align: center;"><i>Etapa de rendimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo acepta demasiados retos • Los miembros se resisten a liderar • Los miembros trabajan de manera autónoma • La comunicación del equipo se estropea • Los miembros se resisten a hacer trabajos monótonos • El equipo carece de problemas que le motive 	<p style="text-align: center;"><i>Etapa de rendimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitir que el equipo siga su propio curso • Cumplir el horario de reunión • Hacer frecuentes presentaciones • Involucrarse en proyectos mayores • Ir en camino de convertirse en equipos auto dirigidos

V. DISCUSIÓN

La creación de los equipos de alto desempeño es un proceso que requiere de una importante inversión en trabajo, tiempo y desarrollo de actitudes positivas hacia el cambio organizacional. La cultura organizacional predominantemente autocrática crea una dificultad de grandes dimensiones porque modificarlo implica un profundo cambio de creencias por parte de los miembros de la empresa. La renuencia y la asunción de nuevas responsabilidades podrían, incluso, hacer desertar algunos miembros.

En un principio el principal reto lo representan el dueño y el gerente, dado que su manera de concebir el mando les hará dudar acerca de la conveniencia de delegar funciones, tareas y empoderar a las personas. En general los empleados están acostumbrados a recibir órdenes causando sensación de aumento de labores cuando deben tomar sus propias decisiones. Por otro lado, a manera de ventaja, el proceso de desarrollo de equipos de alto desempeño es gradual permitiendo que los directivos dispongan del tiempo necesario para asimilar el cambio, en especial cuando comiencen a obtener resultados satisfactorios.

Habrán etapas de retroceso producidas por el cambio, pero con la persistencia en el proyecto se obtendrán los resultados deseados a mediano y largo plazo.

Se deberán hacer evaluaciones periódicas cada tres meses para saber si el trabajo realizado corresponde a los objetivos propuestos. Será relevante la evaluación 360° porque que nos ayudará a medir el desempeño individual, de equipo y organizacional desde diferentes puntos de vista que finalmente ayudarán a la mejora de la empresa.

En caso de aplicar un plan correctivo alternativo para evitar vicios que impidan el desarrollo de los equipos, se pueden replantear los objetivos. Dependiendo del nivel de interacción y cohesión en los equipos, estos estarán facultados para formular su propuesta interna, siempre y cuando esta se base en la formación de los equipos de alto desempeño. El punto anterior es crucial ya que en algún momento del proceso, cada equipo definirá la forma que mejor se adapte para su correcto desarrollo, sin embargo existe la posibilidad errar el camino y no alcanzar

el objetivo, pero también hay la posibilidad de que una nueva propuesta contribuya a acelerar el proceso e incluso ayudar a implementar un nuevo programa general. Cabe mencionar que parte de la finalidad de realizar las evaluaciones, es para encontrar las fallas en la organización que pudieran poner de manifiesto las carencias en capacitación, entonces habrán de tomarse en cuenta inserciones de programas adicionales de capacitación además de la constante actualización de la metodología para la formación de los equipos de alto rendimiento.

Cuando por fin los equipos funcionen en alto rendimiento, deberá de proponerse y aplicar un plan de mantenimiento y continuo desarrollo, para evitar comportamientos retrógrados.

VI. CONCLUSIONES

Aplicar la reingeniería en una empresa partiendo de la propuesta de un sistema organizacional, representa un reto debido a la complejidad y a que este contempla la eliminación de puestos de trabajo. Puede parecer injusto, sin embargo la permanencia de la empresa evita que se no pierdan más puestos laborales. En el futuro con la mejora y el crecimiento se generarán más empleos. Indudablemente habrá personas que no estén de acuerdo con la nueva forma de trabajo, pero esto asegura que consecuentemente se tenga el personal deseado y comprometido con la empresa.

El desarrollo del capital humano repercute de manera positiva en la mejora de las organizaciones y cada día se hace más evidente. Es necesario tomar decisiones para modificar las antiguas creencias y dejar paso a las nuevas propuestas.

Con la implementación de este tipo de proyectos en las empresas mexicanas nos pondremos a la vanguardia mundial. Actualmente el desarrollo tecnológico va ligado a la transformación y evolución de las estructuras organizacionales.

Los equipos de alto desempeño generan mayor cooperación. Muestran una evolución en las relaciones y desempeño laborales, pero más aún, muestran una revolución en la manera de convivir con nuestro entorno, mejorando sustancialmente la calidad de vida de los individuos.

Esta nueva cultura promueve una mayor responsabilidad y compromiso por parte de las personas. Potencialmente pueden ser más eficientes, efectivas y eficaces para lograr hacer más competitivas a las empresas, las cuales podrán tener mayores posibilidades de subsistir y crecer.

Este proyecto representa una aportación para la mejora continua. La información aquí contenida puede ser utilizada en futuros proyectos de diversas empresas que deseen crecer y apostarle a una mejora estructural y social.

Todas las personas que participan en estos proyectos de manera directa o indirecta, tendrán la mejor remuneración que es una manera distinta de concebir el

mundo, e impactará directamente en sus vidas. El elemento y aporte humano, siempre serán el fundamento más importante en cualquier expresión de la sociedad.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Beckhard, Richard. Hasselbein, Frances. Goldsmith, Marshall. *El Líder del Futuro*. Barcelona, España. Deusto. 2004.

Cantera, Javier. *Coaching. Mitos y Realidades*. Madrid, España. Pearson, Prentice Hall. 2004.

Cartwright, Dorwin. Zender, Alvin. *Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría*. México. Trillas. 2001. 624pp.

Daft, Richard L. *La Experiencia del Liderazgo*. México D.F. Thomson. 2006.

Forsyth, Patrick. *Cómo Motivar a la Gente*. Barcelona, España. Gedisa S.A. 2001.

González Núñez J. de Jesús, et. al. *Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas*. México D.F. Pax México. 1999. 134pp.

Holpp, Lawrence. *Dirija el Mejor Equipo de Trabajo*. Madrid, España. McGraw Hill. 2003.

Lazzati, Santiago. *El aporte Humano en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina. Macchi Grupo Editor S.A. 1999.

May, Richard H. *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. México D.F. Prentice Hall. 1996 Pág. 5

Perry, Zeus. *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*. Madrid, España. McGraw Hill. 2002.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México D.F. Limusa. 2005. 189pp.

Reza Torsino, Jesús Carlos. *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos. Estrategias de evaluación de equipos para la mejora continua en las organizaciones*. México D.F. Panorama editorial. 2005.

Rodríguez Combeller, Carlos. *Liderazgo Contemporáneo. Programa de Actualización de Habilidades Directivas*. Colima, Colima. México. ITESO. Universidad de Colima. 2004.

Rodríguez Estrada, Mauro. *Integración de Equipos. Serie capacitación integral*. México D.F. El Manual Moderno SA de CV. 1988. 73pp.

Wellins, Richard. Byham, William C. Wilson, Jeanne M. *Empowered Teams. Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. San Francisco, CA. USA. Jossey-Bass. 1991.

APUNTES

Abugaber, Sergio. *Empowerment*. Apuntes de clase de maestría UVM. México D.F. 2009.

REFERENCIAS DE INTERNET

Dinámicas Grupales. <http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/dinmicas-de-creatividad-e-integracin.html> (consultado el 18 de noviembre del 2009)

Salazar, Jesús R. <http://www.monografias.com/trabajos5/percon/percon.shtml> (consultado el 20 de octubre del 2009)

VIII. APÉNDICES

APÉNDICE 1

Elementos para el Manejo Organizacional Efectivo (EMOE)

Instrucciones para completar el cuestionario de elementos para el manejo organizacional efectivo (EMOE)

De acuerdo con este instrumento desarrollado por El Centro de Apoyo para la Gerencia de ONG's existen ocho elementos para medir el manejo organizacional efectivo: Misión/Visión, Planificación estratégica, Estructura, Desarrollo Humano/Organizacional, Sistemas Gerenciales, Calidad/Resultados, Liderazgo y Relaciones Internas. Para cada uno de los ocho elementos, el instrumento incluye descripciones para sus dimensiones específicas.

La organización se encuentra en un proceso de autodiagnóstico que será utilizado para la planificación e implementación de un nuevo modelo de gerencia. En este sentido se te solicita retroalimentar cada uno de los elementos y sus respectivas dimensiones en una escala de 4 a 1, marcando con una x la casilla que expresa tu opinión, ya sea que lo percibas como una clara fortaleza (4), más fortaleza que limitación (3), más limitación que fortaleza (2) o clara limitación (0).

Adicionalmente, si tienes recomendaciones o comentarios específicos sobre cualquiera de las dimensiones comentarios que razonan tu opinión, por favor escribe tu respuesta en declaraciones cortas, explícitas y legibles.

Tus respuestas eran consideradas confidenciales y no es necesario que notes tú nombre ningún lugar del cuestionario. Para facilitar la sistematización, únicamente te solicitamos que notes abajo el nombre de tu unidad de trabajo o departamento.

Por favor comparte tu opinión en forma honesta y abierta. Estamos seguros que tu participación enriquecerá el proceso de diagnóstico y formulación estratégica posterior. Tus recomendaciones o sugerencias específicas también son muy importantes.

Muchas gracias por tu efectiva cooperación.

Nombre de su unidad de trabajo o departamento: _____

Fecha de la encuesta: _____

Cuestionario. (Por favor ponga recomendaciones y comentarios específicos en sus respuestas)

ELEMENTO	CLARA FORTALEZA (4)	MÁS FORTALEZA QUE LIMITACIÓN (3)	MÁS LIMITACIÓN QUE FORTALEZA (2)	CLARA LIMITACIÓN (1)
A. MISIÓN Y VISIÓN				
1.La organización tiene una declaración de misión clara, que describe su razón de ser y el propósito que busca cumplir. Esta declaración es compartida en todos los niveles existentes.				
2.Hay consenso sobre los servicios concretos que la organización debería de proveer a los públicos meta con quienes trabaja.				
3.Existen valores centrales y creencias compartidas que coachn a la organización y a todos sus miembros.				
4.Se ha formulado una visión compartida del futuro, sobre el destino adonde la organización está tratando de llegar y las implicaciones de hacerla realidad.				
SUBTOTAL MISIÓN Y VISIÓN				
B. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
5.Existe un claro acuerdo sobre los públicos meta a quienes la organización debería estar sirviendo.				
6.Se ha formulado un plan de largo plazo (3-5 años) que se revisa y actualiza anualmente sobre la base de las tendencias en el entorno, expectativas de los públicos meta la capacidad de la organización para cubrir dichas expectativas.				
7.Existe un proceso de planificación operativa anual que establece las metas y presupuestos para la organización.				
8.Existen planes de acción operativos cada año, que incluye las fechas límite y los responsables para resultados o productos específicos.				
9.Existe una estrategia Maestra (global) acordada que determina los alcances estratégicos prioritarios de la organización utiliza como marco para la distribución de sus recursos en cumplimiento de su				

propósito.				
SUBTOTAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
C. ESTRUCTURA				
10. Existe una estructura organizacional claramente definida, que incluye: mecanismo de delegación, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de reporte, monitoreo y un organigrama actualizado que refleja los diferentes tipos de interacciones.				
11. Existe un proceso de toma de decisiones estructurado que apoya las decisiones implementadas, incluyendo la claridad de quien provee insumos y quién asume la responsabilidad de las diferentes decisiones que se dan en la práctica.				
12. Las líneas de comunicación existentes animan y apoyan el flujo de información y retroalimentación entre los diferentes niveles de liderazgo, equipos de base y el Consejo de administración. A la vez, hay estructuras formales de comunicación que apoyan este flujo de información.				
13. Las reuniones de trabajo se realizan en forma organizada y con efectiva facilitación.				
14. Existen políticas y procedimientos de recursos humanos documentados, que se cumplen en la práctica.				
SUBTOTAL ESTRUCTURA				
D. DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL				
15. La organización cuenta con el personal adecuado y suficiente, con habilidades para cumplir la misión. La organización tenía la capacidad de atraer y retener colaboradores comprometidos y competentes.				
16. Roles y responsabilidades para todo el personal son entendidos y aceptados. Existen descripciones de puesto precisas y actualizadas para todas las personas.				
17. Se han implementado procesos de evaluación del personal que incluye: establecer expectativas de rendimiento, sesiones periódicas de seguimiento y la evaluación anual del desempeño.				
18. Existe sistema de gobierno efectivo que fortaleza la gerencia de calidad. La responsabilidad de los miembros del Consejo de administración, están definidas por escrito.				
19. Existen planes de desarrollo y aprendizaje integral para todo el personal incluyendo desarrollo de competencias, aprender nuevas habilidades y planificación de carrera.				
20. Existe un programa efectivo de incentivos, reconocimiento y compensación para todas las				

personas.				
SUBTOTAL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL				
E.SISTEMAS GERENCIALES				
21. Existe un programa realista de corto y largo plazo de mercadotecnia.				
22. El programa de mercadotecnia, provea recursos financieros adecuados para la organización.				
23. Se mantienen los reportes financieros al día y en cumplimiento de otros estándares existentes.				
24. Existe un proceso efectivo de manejo financiero que asegura la adecuada distribución de los recursos.				
25. Se realizan procesos de gerencia financiera que atiende adecuadamente aspectos como: flujo de fondos, análisis de costo, regulaciones fiscales y otros.				
26. Se implementa una estrategia para el uso efectivo de sistemas y tecnología de información.				
SUBTOTAL SISTEMAS GERENCIALES				
F. CALIDAD Y RESULTADOS				
27. Programas intensos de evaluación se conducen como parte de un proceso integrado de planificación. Esto incluye evaluación comparativa con estándares de calidad del medio con resultados específicos y objetivos de seguimiento que son parte de un sistema de monitoreo y ajuste a los planes estratégicos operativos.				
28. La organización tiene un mecanismo de retroalimentación para evaluar la satisfacción y necesidades de sus públicos meta.				
29. Los públicos meta, están satisfechos con los servicios ofrecidos por la organización.				
30. Los programas existentes son eficientes y eficaces. La organización facilita la implementación de programas de calidad en congruencia con la declaración de misión.				
SUBTOTAL CALIDAD Y RESULTADOS				
G.LIDERAZGO				
31. Los líderes de la organización reflejan un modelo de liderazgo efectivo que inspira visión y valores compartidos, guiar con el ejemplo y facilitar la responsabilidad de las personas para el logro de resultados.				
32. El director(a) General y el equipo de liderazgo, asumen la responsabilidad para construir un ambiente en donde todas las personas se sienten				

apoyadas y valoradas para lograr resultados de calidad.				
33. El liderazgo está centrado en una función compartida entre varios líderes y no en una sola persona.				
34. El presidente del Consejo de administración modela un liderazgo efectivo, asumiendo la responsabilidad para facilitar que el Consejo desempeñe su rol de gobierno, que los comités correspondientes operen efectivamente y que los miembros del Consejo cumplen sus funciones y compromisos.				
35. La organización toma un rol de liderazgo en la comunidad de la competencia, representando los intereses de sus públicos clave y promoviendo la cooperación entre otras empresas que ofrecen servicios similares en la comunidad.				
SUBTOTAL LIDERAZGO				
H.RELACIONES INTERNAS				
36. Existe un clima organizacional constructivo en el cual las personas pueden expresar libremente sus puntos de vista comunes o controvertibles, sin miedo de ataque personal o reprimendas.				
37. En el ámbito individual y como grupos de trabajo, las personas han desarrollado formas eficaces de practicar la innovación, creatividad y resolución conjunta de problemas.				
38. Existe un fuerte compromiso entre todos los colaboradores para trabajo de equipo efectivo. El espíritu de equipo dentro de cada equipo y entre diferentes unidades es promovido y apoyado. Existiendo efectiva coordinación entre las diferentes unidades de trabajo.				
39. Las personas están dispuestas a resolver los conflictos. Los asuntos complejos se discuten en una atmósfera proactiva de retroalimentación constructiva.				
40. Existen sistemas efectivos de comunicación formal e informal, los cuales promueven el apoyo, confianza y cooperación entre grupos e individuos.				
SUBTOTAL RELACIONES INTERNAS				
TOTAL DE LAS OCHO VARIABLES				

Conclusiones generales:

	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
¿En forma general, en qué nivel está cumpliendo la organización su propósito?				

Comentarios adicionales de resumen:

¿Cuáles son los elementos más importantes de nuestras naturalezas? ¿Cómo podemos tomar ventaja de dichas fortalezas?

¿Cuáles son los elementos más importantes de nuestras limitaciones que más impiden el cumplimiento de nuestro propósito? ¿Qué podríamos hacer para responder a estas limitaciones?

Otros comentarios:

Enseguida observarás un ejemplo real de la información que podrás obtener con la aplicación de este instrumento. Evidentemente tendrás que hacer la interpretación correspondiente al contexto de la organización en la cual lo apliques.

Investigación sobre elementos para el manejo organizacional efectivo. Resultados obtenidos.

Durante el primer semestre del año W. se obtuvo información relevante otorgada por ocho miembros del equipo X. de la organización Y. integrado por los líderes estratégicos.

Los puestos que ocupan cada uno de los líderes son: director nacional, director de producción, director de mercadotecnia, director de administración, director de tráfico, director de relaciones públicas internacionales, director de relaciones públicas nacionales, director de desarrollo humano y organizacional.

Método de análisis:

El puntaje de cada una de las respuestas se calculó de la siguiente manera.

La opción (1) clara limitación	25 puntos o 25%
La opción (2) más limitación que fortaleza	50 puntos o 50%
La opción (3) más fortaleza que limitación	75 puntos o 75%

La opción (4) clara fortaleza

100 puntos o 100%

Los puntos de cada opción respondida, por cada uno de los participantes en la encuesta, se multiplicaron por las frecuencias obtenidas, las cuales se sumaron y posteriormente se dividieron entre los ocho para obtener la media aritmética.

El puntaje máximo es 100 en cada caso y el mínimo 25; por lo tanto, la cantidad que aparecen cada respuesta, si se acercan 100 expresa clara fortaleza y si es a la inversa se acerca a clara limitación.

Es importante alertarnos en aquellos casos cuyo puntaje sea menor a 75 y hasta 60. Menos de este último dato es conveniente tomar medidas de inmediato para corregir las desviaciones. Asimismo será necesario fortalecer los mayores a 75 puntos para evitar que se conviertan en aspectos críticos.

En cada uno de los elementos analizados aparecen comentarios. Es importante mencionar que la mayoría de los comentarios proviene de una sola persona. Ello no quiere decir que deba soslayarse o no tomarse en cuenta. De cualquier manera son indicadores importantes y síntomas del ambiente organizacional.

El cuadro que continúa está conformado por las columnas que enseguida se describen:

1. elemento. Contiene los títulos de los ocho elementos organizacionales ya expuestos en un párrafo anterior. En este ejemplo solamente se verá el primero de ellos.
2. Preguntas. Se expone, como referencia, una breve síntesis de cada una de las preguntas que se emplearon en el cuestionario correspondiente. La pregunta completa puede consultarse en el cuestionario.
3. Número de respuestas. Donde se observa el número de respuestas obtenidas por cada pregunta, en relación con el número de personas que contestar

4. ponderación en %. Se muestra la información relevante en porcentaje, calculado del 25% al 100%. Es evidente que si el porcentaje se acerca al 100, indica un mayor grado de satisfacción por parte de los participantes en la encuesta.
5. Observaciones. Se exponen los puntos de vista y opiniones de los encuestados que quisieron responder a la posibilidad de cada pregunta. No todos proporcionaron información a todas las preguntas.

APÉNDICE 2

Autovaloración de equipo FIVET

instrucciones: a continuación se encuentran 90 características o conductas que tiene cada equipo en un momento u otro. Delante de cada una, coloca el número que corresponde a la frecuencia con que tú, tus compañeros o el equipo como una unidad muestra esa conducta o característica hoy en día, según la siguiente escala:

1= nunca o casi nunca es así

2= pocas veces es así

3= a veces es así

4= muchas veces es así

5= muy frecuentemente es así

6= casi siempre o siempre es así

- 1) la gran mayoría todavía no se ha comprometido mucho con la misión del equipo.
- 2) Todavía no se ha desarrollado mucha confianza entre todos.
- 3) La gran mayoría todavía no se siente parte de un equipo.

- 4) Los miembros del equipo todavía no han desarrollado mucha flexibilidad.
- 5) Cada uno tiene su propio estilo de comunicación y de relacionarse con los demás.
- 6) Todavía no se conocen mucho los talentos y capacidades de los miembros del equipo.
- 7) Los compromisos muy tentativos y generalmente pretende “medir el agua”.
- 8) En el equipo todavía existe prevención, de defensividad y poca confianza.
- 9) La mayoría quiere lucir delante de los demás del equipo y mostrar su importancia.
- 10) Las posiciones individuales tomadas tienden a ser más rígidas o dogmáticas.
- 11) La comunicación tiende a ser reactiva, algunos se imponen y otros se someten.
- 12) Existe competencia entre los miembros del equipo por ciertos tipos de liderazgo.
- 13) Crece cada día el grado de compromiso de los miembros del equipo.
- 14) La gran mayoría está dispuesta a confiar en sus compañeros y hacer digna de confianza.
- 15) El sentido de confianza se basa más en las tareas realizadas que en el grupo como tal.
- 16) Las percepciones y conductas individuales tienden a modificarse para el bien del grupo.
- 17) Los miembros del equipo saben escuchar y hacerse escuchar por los demás.

- 18) Cada uno está dispuesto a aportar sus talentos para que el equipo siga adelante.
- 19) El compromiso con la misión es profundo y compartido; todos “sudamos la camisa”.
- 20) Existe mucha confianza entre todos, tanto a nivel del hacer como del ser.
- 21) El sentido de pertenencia se basa en la valoración de la colectividad como tal.
- 22) Existe una apertura perceptual para lograr una sintonía dementes entre todos.
- 23) Las decisiones se toman por concertación y cada uno tiene voz y voto.
- 24) Se integran y se complementan los talentos individuales desarrollados.
- 25) El compromiso ha llegado más allá del equipo llega a procesos sinérgicos con otros.
- 26) La confianza se ha extendido a otros sistemas de otras personas.
- 27) El sentido de pertenencia ya es más trascendental; llega a centrarse en ideas o causas.
- 28) Ya existe una inteligencia colectiva y una creatividad de conjunto, aún con otros.
- 29) Los procesos efectivos de concertación ya se han extendido a otras personas y sistemas.
- 30) Ya existe en el equipo una co-evolución sinérgica con otras personas y sistemas.
- 31) Todavía tengo poco compromiso con el equipo.
- 32) Todavía no tengo suficientes criterios para confiar en mis compañeros.

- 33) Todavía no siento que realmente pertenezco al equipo.
- 34) Me resisto a aceptar las ideas de los demás.
- 35) Me comunico con mis compañeros con los mismos patrones que siempre he seguido.
- 36) Todavía no conozco bien las capacidades de mis compañeros.
- 37) Me comprometo sólo en lo necesario.
- 38) Tiendo a cuidarme la espalda y no abrirme demasiado con los demás.
- 39) Me siento presionado a mostrar a los demás que puedo ser valioso para el equipo.
- 40) Es una lucha convencer a los demás de mis razones y lógica.
- 41) Todavía me siento impedido para decir lo que realmente siento y opino.
- 42) Siento que todavía no es suficiente claridad en los roles desempeñados.
- 43) Estoy convencido del valor del trabajo en equipo y muy comprometido con la idea.
- 44) Estoy dispuesto a confiar mis compañeros y a merecer su confianza.
- 45) Siento que pertenezco al equipo sólo cuando juntos logramos una meta.
- 46) Yo estoy dispuesto a modificar una percepción una conducta para el bien del grupo.
- 47) Todos sentimos la libertad de dar nuestras opiniones a los demás del equipo.
- 48) Estoy dispuesto a poner todas mis habilidades al servicio del equipo.
- 49) Yo estoy muy comprometido con la misión y los valores del equipo.

- 50) Yo pondría la mano en el fuego por mis compañeros.
- 51) Me siento parte integral e importante de un gran equipo.
- 52) Cuando acepto la idea de otro, es por convicción mía y no por haber sido manipulado.
- 53) Siento que tengo plena voz y voto en la concertación de decisiones del equipo.
- 54) Yo apporto al equipo habilidades y talentos que nadie más tiene.
- 55) Estoy comprometido no sólo con el equipo sino con los procesos de otros.
- 56) A raíz de mi trabajo con el equipo, soy mucho más capaz ahora de confiar en otros.
- 57) Siento que ya pertenezco no sólo un equipo sino una manera de trabajar y de vivir.
- 58) La flexibilidad que he aprendido a tener con mi equipo me aporta beneficio con otras relaciones.
- 59) Ya utilizo procesos de concertación con otras personas y sistemas.
- 60) Logré enriquecer a otros sistemas por la riqueza que gozó de mi equipo.
- 61) Mis compañeros de equipo tienen poco compromiso con el equipo.
- 62) Mis compañeros de equipo todavía no han aprendido que pueden confiar en mí.
- 63) Mis compañeros de equipo todavía no han desarrollado un sentido de pertenencia.
- 64) Mis compañeros de equipo son poco flexibles.

- 65) Mis compañeros de equipo se relacionan con los demás, cada uno a su manera.
- 66) Mis compañeros de equipo realmente no saben todavía lo que soy capaz de hacer.
- 67) Mis compañeros de equipo tienden a comprometerse de dientes para afuera.
- 68) Mis compañeros de equipo tienden a ser prevenidos y no confiar en mí.
- 69) Mis compañeros de equipo quiere lucir y establecer una imagen personal.
- 70) Mis compañeros de equipo tienden a aferrarse su propia lógica y sus propias razones.
- 71) Mis compañeros tienden a ser defensivos o guardados en su forma de comunicarse.
- 72) Mis compañeros de equipo tienden a competir entre sí para mostrar su idoneidad.
- 73) Mis compañeros muestran un buen nivel de compromiso con el equipo y su misión.
- 74) Mis compañeros de equipo tienen conductas dignas de confianza.
- 75) Mis compañeros tienden a actuar como un equipo sólo en la realización de una tarea.
- 76) Mis compañeros de equipo están dispuestos a ser flexibles para el bien del grupo.
- 77) Mis compañeros de equipo me escuchan cuando tengo una opinión o una idea.
- 78) Mis compañeros de equipo aportan sus talentos para el bien del equipo.

- 79) Mis compañeros están comprometido con los valores y la misión del equipo.
- 80) Mis compañeros de equipo pondrían la mano al fuego por mí.
- 81) Mis compañeros muestran que se sienten parte integral e importante de un gran equipo.
- 82) Mis compañeros aceptan nuevas ideas por convicción y no sólo a regañadientes.
- 83) Mis compañeros prefieren decidir por concertación, no sólo por simple mayoría.
- 84) Mis compañeros me aportan sus talentos y habilidades, algunos de los cuales no tengo.
- 85) Mis compañeros están comprometidos con los procesos sinérgicos más allá del equipo.
- 86) Mis compañeros ya son más abiertos ahora para confiar en otras personas y grupos.
- 87) Mis compañeros ya muestran que su compromiso va más allá del bienestar del equipo.
- 88) Mis compañeros han mostrado mayor flexibilidad en otras áreas de su vida.
- 89) Mis compañeros de equipo ya tienden a concertar más con otros fuera del equipo.
- 90) Mis compañeros practican en otros sistemas lo que han aprendido en nuestro equipo.

Ahora en la siguiente tabla, puedes pasar los puntajes colocados según lo indicado. En cada cuadrícula se encuentran tres números que vas a sumar; cada número se refiere a las afirmaciones anteriores, cuyas respuestas debe sumar.

Ejemplo: "1+31+61=" indica que debe sumar tu respuesta (de frecuencia) a la afirmación 1 más su respuesta a la 31, más su respuesta a las 61 y escribir la sumatoria del espacio indicado.

Cuando completes todas las sumas, puede sumar verticalmente en los seis indicadores de cada etapa, para anotar en la última fila el puntaje total por etapa.

FIVET/resultados del equipo X.

El análisis basado en el método FIVET, ya explicado en el marco, permite estudiar indicadores de ubicación en la evolución de un equipo de trabajo. Así, el cuadro que también ya se expuso en el marco teórico explica con cierto detalle las interrelaciones entre los indicadores en las etapas de evolución.

Para aclarar un poco más acerca de este asunto, el autor original clasifica la evolución de un equipo de trabajo en cinco etapas o fases, a saber: fundamentación, incertidumbre, valoración, eficiencia y transformación, de ahí el nombre de FIVET, que se forma con la primera letra de cada una de estas palabras. Para él, tu equipo de trabajo tiene una etapa de gestación y a esta parte le llamé equipo embrión, el cual evoluciona hasta convertirse en un equipo eficaz o transformado, pasando por las fases de incertidumbre valoración y eficiencia.

Estas distintas fases se interrelacionan con seis indicadores que caracterizan a un equipo y a los cuales, simplemente, se les denomina: compromiso, confianza, pertenencia, flexibilidad, comunicación e integración.

En el cuadro tres se muestra más abajo, podrá observarse la interrelación antes mencionadas, viéndose también, algunos números, en cada una de las intersecciones.

Explicando un poco más, en cada cuadro de intersección hay tres datos, los dos que aparecen primero están relacionados con los años Ay B respectivamente. El tercer número, remarcado en negro, esa información que se analizará con mayor detalle ya que es la que corresponde a los resultados obtenidos en el año W.

Los valores que observaremos ya han sido despojados de sus fuentes originales y tratados considerando las frecuencias y número de participantes que respondieron a la encuesta que, como ya se dijo en otro espacio, fue de ocho de los integrantes del equipo analizado.

Así, si se encuentra un número tres eso indicara que nunca o casi nunca fue así lo cual corresponde al 0%.

En la tabla que continúa podrá apreciarse con mayor facilidad esta explicación.

Número absoluto	explicación	relativo
3	nunca o casi nunca es así	0%
3.1 a 6	pocas veces es así	20%
6.1 a 9	a veces es así	40%
9.1 a 12	muchas veces es así	60%
12.1 a 15	muy frecuentemente es así	80%
15.1 a 18	casi siempre o siempre es así	100%

El puntaje máximo por indicadores de 18, lo equivalente al 100%

El puntaje mínimo por indicadores de 3, que corresponde al 0%

El rango es de 15.18-3

La media considerando el rango es de 7.5

La media sin considerar el rango es de 9.0

Estas cantidades se determinan por los datos que se obtienen en la tabla de despojo de las respuestas que, en cada correlación, incluye tres preguntas que pueden ser valoradas, cada una de ellas ya sea con 1 o con 6 que es el máximo valor. Así, si las tres preguntas fueron respondidas con uno, el número mínimo

será tres ya que $3 \times 1 = 3$, en caso contrario, si fueron respondidas con 6, obtendríamos 18 ya que $6 \times 3 = 18$.

Es evidente pensar que los valores que se acerquen al número 18 indican un casi siempre es así y los que se alejen de este número se estaban acercando a nunca o casi nunca es así.

Puede observarse en los valores promedios generales, en la base del cuadro, que hay 10.60 puntos en la parte de valoración muy cerca, con 10.58, en la fase de fundamentación. Si esto lo comparamos con la media de 9 puntos y el valor máximo de 18, notamos que estamos levemente arriba de esta importante medida de tendencia central, muy lejos aún del grado máximo.

Lo ideal en este caso es obtener 18 puntos como equipo eficaz o transformado. No sería nada halagador obtener 18 puntos como equipo embrión o en etapa de fundamentación.

Pero volviendo al análisis general, tenemos que el mejor valor se ubica en la tapa de valoración, lo cual de ninguna manera ubica al equipo en una situación óptima.

Haciendo el estudio por cada uno de los indicadores encontramos el siguiente panorama:

Compromiso. El equipo ubica su máximo puntaje, 12.14, en la etapa de valoración, lo que indica que el compromiso se aumenta en la medida en que haya buenos resultados a corto o mediano plazos. Es evidente la falta de credibilidad en los planes y programas que se emprenden en la organización y en la producción conjunta de los miembros.

Confianza. El puntaje máximo está en la fase de equipo embrión. Esto es preocupante ya que solamente existe una confianza del tipo intelectual o una ilusión. Se ve muy lejano el arribo para la eficiencia y la transformación.

Pertenencia. El equipo propone como máximo puntaje un 11.29 en la fase de valoración, lo cual genera la expectativa de convertirse en un equipo enfocado la

descripción de este aspecto puede resumirse el sentido de pertenencia es provisional y centrado más en la tarea o la situación, todavía estamos lejos del sentido de trascendencia y otorgarle valor a la colectividad.

Flexibilidad. Ligeramente superior a la media, con 10.43, se piensa entonces que es variable, según patrones individuales, ubicándolo en la categoría de embrión.

Comunicación. De igual manera, el máximo nivel en. Se detecta en la categoría de fundamentación o embrión, aunque solamente con 11.88. Ello nos indica que la comunicación es superficial y tentativa con los demás, según patrones individuales. Este indicador confirma lo ya mencionado en el análisis EMOE.

Integración. Es también deficiente, aunque va camino hacia la etapa de valoración. 11 puntos acumulados en esta fase indican simplemente que cada uno está dispuesto a usar sus talentos para salir adelante con el grupo. En consecuencia, se observa una voluntad del equipo por lograr una real integración.

En síntesis, de los seis indicadores analizados, tres se ubican en la etapa de fundamentación o equipo embrión, a saber: confianza, flexibilidad y comunicación y tres en la etapa de valoración o equipo enfilado, siendo estos: compromiso, pertenencia e integración.

APÉNDICE 3

Actividades:

Myers-Briggs

Actividad 1

Evaluación de la personalidad: la tipología de Jung y el indicador de tipos de Myers-Briggs.

En cada una de las frases que presentamos a continuación, el cierre con un círculo la opción “a” o “b”. En algunas frases, tanto “a” como “b” se podrían aplicar

a su caso. Debe decidirse por la opción que se acerque más a usted, a pesar de que sólo sea un poco más cierta.

1. Prefiero
 - a. Resolver un problema nuevo y complicado
 - b. Trabajar en algo que he hecho antes.
2. Me gusta
 - a. Trabajar solo en un lugar tranquilo.
 - b. Estar donde hay mucha acción
3. Quiero tener un jefe que
 - a. Establezca criterios y los aplique en las decisiones
 - b. Tome en cuenta necesidades de cada quien y haga excepciones
4. Cuando trabajo en un proyecto
 - a. Me gusta terminarlo y dejarlo cerrado
 - b. Con frecuencia lo dejo abierto para poder hacer cambios
5. Cuando tomé una decisión, las consideraciones más importantes son
 - a. Los pensamientos, las ideas y los datos racionales
 - b. Los sentimientos y los valores de las personas.
6. Cuando hay un proyecto pidiendo a
 - a. Pensar las cosas una y otra vez antes de decidir cómo procederé
 - b. Ponerme a trabajar enseguida, reflexionando sobre la marcha.
7. Cuando trabajo en un proyecto, prefiero

- a. Tener la mayor cantidad posible de control
 - b. Explorar varias opciones.
8. En mi empleo, prefiero
- a. Trabajar en varios proyectos a la vez y aprender lo más posible de cada uno de ellos
 - b. Tener un proyecto que sea todo un desafío y me mantenga ocupado.
9. Muchas veces
- a. Hago listas y planes cuando comienzo algo y me molesta enormemente modificar mis planes
 - b. Evito los planes y me limito a dejar que las cosas avancen conforme voy trabajando en ellas.
10. Cuando discuto un problema con mis colegas, me resulta fácil
- a. Ver el “panorama general”.
 - b. Captar los detalles específicos de la situación.
11. Cuando suena el teléfono en casa o en la oficina generalmente
- a. Pienso que es una interrupción.
 - b. No me importa contestarlo.
12. La palabra que mejor me describe es
- a. Analítico.
 - b. Empático.
13. Cuando trabajo en una tarea, tiendo a
- a. Trabajar constante y consistentemente

- b. Trabajar durante brotes de energía, con “ momentos de inactividad” entre ellos.
14. Cuando escucho a alguien hablar sobre un tema, usualmente trato de
- a. Relacionarlo con mi propia experiencia y ver si encaja con ella.
 - b. Evaluar y analizar el mensaje.
15. Cuando tengo ideas nuevas, por lo general
- a. Las pongo en práctica
 - b. Me gusta analizarlas un poco más.
16. Cuando trabajo en un proyecto, prefiero
- a. Estrechar su alcance para poder definirlo con claridad
 - b. Ampliar su alcance para poder incluir aspectos relacionados
17. Cuando leo algo, por lo general
- a. Limita mis pensamientos a lo escrito ahí
 - b. Leo entre líneas se relaciono las palabras con otras ideas.
18. Cuando debo tomar una decisión apresuradamente, muchas veces
- a. Me siento disgusto y quisiera tener más información.
 - b. Soy capaz de hacerlo con los datos disponibles.
19. En una junta, tiendo a
- a. Seguir formulando ideas conforme voy hablando de ellas.
 - b. No digo lo que pienso hasta después de haber considerado el asunto a fondo.

20. En el trabajo, prefiero dedicar mucho tiempo a asuntos relacionados con

- a. Ideas.
- b. Personas.

21. En las juntas, muchas veces me molesto con las personas que

- a. Salen con muchas ideas vagas
- b. Prolonga la junta con muchos detalles prácticos.

22. Tiendo a ser

- a. Un ave del día
- b. Un ave nocturna.

23. Mi estilo de preparar una junta es

- a. Optar por entrar así nada más y ser perceptivo
- b. Está completamente preparado y formular un esquema de la junta.

24. En las juntas prefiero que la gente

- a. Exhiba una gama completa de emociones
- b. Se orienten más bien hacia las tareas.

25. Preferiría trabajar en una organización en la cual

- a. Mi trabajo fuera intelectualmente estimulante
- b. Sintiera compromiso con sus metas y su misión.

26. Los fines de semana suelo

- a. Planear lo que haré
- b. Dejar correr y decidir sobre la marcha.

27. Soy más bien

- a. Extrovertido
- b. Contemplativo.

28. Prefiero trabajar con un jefe que

- a. Está lleno de ideas nuevas
- b. Es práctico.

A continuación, elija la palabra de cada uno de los pares que más le atraiga:

29. a. Social

- b. Teórico.

30. a. Ingenioso

- b. Pragmático

31. a. Organizado

- b. Adaptable

32. a. Activo

- b. Concentrado

Calificación.

Cuente un punto por cada uno de los elementos de las siguientes listas que haya encerrado con un círculo en el cuestionario.

Calificación para I (Introversión)	Calificación para E (Extroversión)	Calificación para S (Inferencia)	Calificación para N (Intuición)
2a	2b	1b	1a
6a	6b	10b	10a

11a	11b	13a	13b
15b	15a	16a	16b
19b	19a	17a	17b
22a	22b	21a	21b
27b	27a	28b	28a
32b	32a	30b	30a
_____	_____	_____	_____
Encierre con un círculo el tipo que tenga más puntos: I o E		Encierre con un círculo el tipo que tenga más puntos: S o N	
(si hay empate entre I/E, no cuente el Núm.11)		(si hay empate entre S/N, no cuente el Núm.16)	

Calificación para T (Razonamiento)	Calificación para F (Sentimiento)	Calificación para J (Juicio de opinión)	Calificación para P (Percepción)
3a	3b	4a	4b
5a	5b	7a	7b
12a	12b	8b	8a
14b	14a	9a	9b
20a	20b	18b	18a
24b	24a	23b	23a
25a	25b	26a	26b
29b	29a	31a	31b
_____	_____	_____	_____
Encierre con un círculo el tipo que tenga más puntos: T o F		Encierre con un círculo el tipo que tenga más puntos: J o P	
(si hay empate entre T/F, no cuente el Núm.24)		(si hay empate entre J/P, no cuente el Núm.23)	

Su calificación es: I o E _____, S o N _____, T o F _____ y J o P _____.

En el ITMB su tipo es: _____ (ejemplo: INTJ; ESFP: etc.)

Fuente: Tomado de Organizational Behavior: Experience and cases; 4ª edición, 1995 de Mercic.
Reproducido con autorización de South Western, una división de Thompson Learning:
<http://www.thompsonrights.com> Fax 800 730-2215

Interpretación.

El índice de tipos Myers-Briggs (ITBM); basado en el trabajo del psicólogo Carl Jung; es el instrumento para evaluar la personalidad cuyo uso está más extendido en el mundo. El ITBM; que hemos explicado en este capítulo, señala 16 “tipos” diferentes, mismos que mostraremos con sus características dominantes en la tabla siguiente. Recuerde que ninguna persona exhibe un tipo puro; sin embargo, cada una tiene su preferencia entre la introversión o la extroversión, la sensación, la intuición, el razonamiento puede sentimiento, el juicio de opinión o la percepción. Con base en las calificaciones que obtuvo en el cuestionario, lea la descripción de su tipo en la tabla. ¿Cree usted que la descripción encaja con su personalidad?

Características generalmente ligadas a cada tipo:

ISTJ

Callados, serios, triunfan con base en la escrupulosidad y la formalidad. Prácticos, desinhibidos, realistas y responsables. Deciden, con base en la lógica, que se debe hacer y trabajan para conseguirlo con constancia, pese a las distracciones. Disfrutan cuando todo está bien ordenado y organizado (su trabajo, su hogar, su vida). Valoran las tradiciones y la lealtad.

ISTP

Tolerantes y flexibles, observadores callados hasta que surge un problema, entonces actúan rápidamente para encontrar soluciones factibles. Analizan lo que hace que funcionen las cosas y de inmediato estudian grandes cantidades de datos para aislar el meollo de los problemas prácticos puntos se interesan en la causa y el efecto, organizan los hechos utilizando principios lógicos, valoran la eficiencia.

ESTP

Flexibles y tolerantes, adoptan un enfoque pragmático centrado en los resultados inmediatos. Las teorías, las explicaciones y los conceptos les aburren; quieren actuar con energía para resolver el problema. Se centran en el aquí y el ahora, son espontáneos, disfrutan cada uno de los momentos en los que pueden estar activos con otros. Disfrutan la comodidad material y el buen estilo. Aprenden mejor haciendo las cosas.

ESTJ

Prácticos, realistas, desinhibidos. Toman decisiones y se mueven de inmediato para ponerlas en práctica. Organizan los proyectos y a las personas para que hagan las cosas, se concentran en obtener resultados con la mayor eficiencia posible. Se preocupan por los detalles de rutina. Tienen un conjunto claro de normas lógicas, la siguen sistemáticamente y desean que los demás actúen igual. Ponen sus planes en práctica con fuerza.

ISFJ

Callados, amigables, responsables y concienzudos. Comprometidos y dispuestos a cumplir con sus obligaciones. Esmerados, meticulosos y precisos. Leales, considerados, advierten y recuerdan detalles específicos sobre las personas que son importantes para ellos, se preocupan por lo que sienten los demás. Luchan por crear un entorno ordenado y armonioso en el trabajo y en el hogar.

ISFP

Callados, amigables, sensibles y amables. Disfrutan el momento presente, lo que ocurre a su alrededor. Les gusta tener su propio espacio y trabajar dentro de su propio marco de tiempo. Son leales y comprometidos con sus valores y con las personas que son importantes para ellos. Les desagradan los desacuerdos y los conflictos, no imponen sus opiniones o valores a otros.

ESFP

Extrovertidos, amigables y tolerantes. Amantes exuberantes de la vida, las personas y las comodidades materiales. Les gusta trabajar con otros para hacer que las cosas ocurran. Llevan el sentido común y un planteamiento realista a su trabajo, y lo vuelven divertido. Son flexibles y espontáneos, se adaptan fácilmente a nuevas personas y entornos. Aprenden mejor cuando prueban sus nuevas habilidades con otras personas.

ESFJ

Cálidos, conscientes y cooperativos. Buscan la armonía en su entorno y trabajan con determinación para establecerla. Les gusta trabajar con otros para terminar sus tareas con precisión y a tiempo. Son leales, siguen adelante incluso en el caso de asuntos pequeños. Advierten lo que otros necesitan en su vida diaria y tratan de proporcionárselos. Les gusta ser apreciados por lo que son y por sus aportaciones.

INFJ

Buscan el significado y la colección de ideas, relaciones y posesiones materiales. Buscan comprender que motiva a las personas se sienten suspicacia de otros. Son conscientes y se comprometen con sus sólidos valores. Desarrollan una clara visión sobre cómo servir mejor al bien común. Son organizados y contundentes cuando ponen en práctica su visión.

INFP

Idealistas, fieles a sus valores y a la gente que es importante para ellos. Buscan una vida externa que sea congruente con sus valores. Son curiosos, rápidos para ver las posibilidades, pueden ser catalizadores al poner en práctica ideas. Buscan comprender a las personas y ayudarlas a aprovechar su potencial. Adaptables, flexibles y tolerantes a menos de que uno de sus valores se vea amenazado.

ENFP

Entusiastas e imaginativos. Ven en la vida un cúmulo de posibilidades. Establecen conexiones entre los hechos y la información muy rápido, y proceden con seguridad con base en los patrones que perciben. Buscan mucha afirmación de parte de los demás, y ofrecen su apoyo y agradecimiento con facilidad. Son espontáneos y flexibles, a menudo se basan en su capacidad para improvisar y en su fluidez oral.

ENFJ

Cálidos, empáticos, receptivos y responsables. Se ponen a tono con las emociones, necesidades y motivaciones de los otros. Encuentran potencial en todos, les gusta ayudar a otros a aprovechar su potencial. Pueden actuar como catalizadores para el crecimiento de individuos y grupos. Leales, receptivos al elogio y a la crítica. Son sociables, facilitan las cosas para otros del grupo y proporcionan un liderazgo inspirador.

INTJ

Tienen mentes originales y un gran dinamismo para poner en práctica sus ideas y alcanzar sus metas. No tardan en descubrir patrones hechos externos y desarrollan perspectivas explicativas a largo plazo. Cuando se comprometen, organizan un trabajo y lo llevan a cabo. Son escépticos e independientes, tienen elevados parámetros de competencia y desempeño, tanto para así como para otros.

INTP

Buscan desarrollar explicaciones lógicas para todo lo que les interesa. Teóricos y abstractos, interesados más en las ideas que en la interacción social. Callados, contenidos, flexibles y adaptables. Tienen una capacidad inusual para concentrarse a fondo para resolver problemas en su campo de interés. Escépticos, a veces críticos, siempre analíticos.

ENTP

Rápidos, ingeniosos, estimulantes, alertas y francos. Diestros para resolver problemas nuevos y desafiantes. Les gusta generar posibilidades conceptuales y organizarlas de forma estratégica. Buenos para interpretar a otras personas. Les aburre la rutina, rara vez harán lo mismo de la misma forma, les gusta cambiar a un nuevo interés después de otro.

ENTJ

Francos, decididos, asumen el liderazgo fácilmente. Rápidos para ver procedimientos y políticas, ilógicos e ineficientes, desarrollan y ponen en práctica sistemas globales para resolver los problemas de la organización. Disfrutan planear a largo plazo y fijar metas. Por lo general están bien informados, tienen una amplia cultura, les gusta ampliar sus conocimientos y transmitirlos a otros. Contundentes cuando presentan sus ideas.

Liderazgo

Actividad 2

Su potencial para el liderazgo.

Cuando lea las preguntas siguientes, verá que de la 1 a las 6 se refieren a su situación actual y de la 7 a la 22 cómo le gustaría ser si fuera jefe de un departamento importante de una compañía. Responda sí o no para identificar si el inciso le describe con exactitud o si tendría que esforzarse para realizar esa actividad.

Presente.

1. Cuando tengo varias tareas o deberes establezco las prioridades organizo el trabajo para cumplir con las fechas límite.____
2. Cuando me veo involucrado en un franco desacuerdo, me aferro a mi punto de vista y prolongo la discusión hasta que el asunto queda enteramente resuelto.____
3. Prefiero sentarme a la computadora que pasar mucho tiempo con la gente.____

4. Hago lo posible por incluir a otras personas en las actividades o cuando se presentan discusiones.____
5. Sé cuál es mi visión a largo plazo para mi carrera, mi familia y otras actividades.____
6. Cuando resuelvo problemas, prefiero analizarlo sólo las cosas y repasarlas con un grupo de personas.____

Jefe de un departamento importante.

7. Ayudaría a los subordinados esclarecer las metas y a saber cómo alcanzarlas.____
8. Daría a las personas un sentido de misión y un fin superior.____
9. Me aseguraría de que los trabajos estuvieran terminados a tiempo.____
10. Buscaría oportunidades para un producto o servicio nuevos.____
11. Utilizaría políticas y procedimientos como vía para resolver problemas.____
12. Fomentaría creencias y valores poco convencionales.____
13. Entregaría premios monetarios a cambio de un gran desempeño de los subordinados.____
14. Despertaría la confianza de todos los miembros del departamento.____
15. Trabajaría yo sólo cuando hubiera que desempeñar tareas importantes.____
16. Sugeriría formas nuevas y originales de hacer las cosas.____
17. Reconocería el mérito de las personas que hacen bien su trabajo.____
18. Expresaría con palabras los valores superiores que representamos la organización y mi persona.____

19. Establecería procedimientos para que el departamento pueda operar debidamente.____

20. Preguntaría el “por qué” de las cosas para motivar a otros.____

21 establecería límites razonables para los nuevos enfoques.____

22. Demostraría mi inconformidad social con el propósito de facilitar el cambio.____

Puntuación e interpretación.

Cuenta la cantidad de respuestas afirmativas de los incisos pares. Cuente la cantidad de respuestas afirmativas de los incisos nones. Comparen las dos puntuaciones.

Los incisos pares representan comportamientos y actividades típicas de liderazgo. Los líderes participan personalmente en dar forma a las ideas, los valores, la visión y el cambio. Con frecuencia recurren a un planteamiento intuitivo en el propósito de desarrollar ideas originales y buscar nuevos caminos para el departamento o la organización. Los incisos nones representan actividades administrativas más tradicionales. Los administradores responden a los problemas de la organización de forma impersonal, toman decisiones racionales y trabajan para lograr la estabilidad y la eficiencia.

Si usted respondió afirmativamente a más preguntas pares que nones, tal vez tenga cualidades para el liderazgo. Si respondió afirmativamente a más preguntas nones, entonces es posible que tenga cualidades para la administración. Las cualidades para el liderazgo se pueden desarrollar o mejorar por vía del conocimiento y la experiencia.

Actividad 3

Califique su confianza en sí mismo.

Fuente. Ésta es la subescala de la eficiencia personal general de la escala de la eficiencia personal publicada en M. Sherer, J.E. Mercadante, S Prentice-Dunn, B

Jacobs y R.W Rogers, "The self-Efficacy Scale: Construction and validation" *Psychological Reports* 51, 1982, pp. 663-671. Usada con autorización.

Este cuestionario ha sido diseñado para evaluar su grado de confianza en sí mismo, reflejado por la confianza que tienen su capacidad para alcanzar un resultado que desea. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, indique su opinión personal respecto a cada enunciado encerrado en un círculo el número que describa mejor su actitud o lo que piensa, con base en la escala siguiente:

totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; de acuerdo; totalmente de acuerdo.

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Cuando hago planes, estoy seguro que puedo llevarlos a cabo.	1	2	3	4	5
2. Uno de mis problemas es que no puedo ponerme a trabajar cuando debería hacerlo.	1	2	3	4	5
3. Si no puedo hacer algo la primera vez, sigo tratando hasta que consigo hacerlo.	1	2	3	4	5
4. Cuando me fijo metas importantes, rara vez las alcanzó.	1	2	3	4	5
5. Me doy por vencido antes de terminar las cosas.	1	2	3	4	5
6. Evito encarar dificultades.	1	2	3	4	5
7. Si algo me parece demasiado complicado, ni siquiera me molesto en intentarlo.	1	2	3	4	5
8. Cuando tengo que hacer algo desagradable, pero asisto hasta que lo termino.	1	2	3	4	5
9. Cuando decido hacer algo, voy directamente al grano.	1	2	3	4	5
10. Cuando trato de aprender algo nuevo, renuncio rápidamente si no lo consigo desde el principio.	1	2	3	4	5
11. Cuando se presentan problemas inesperados, no los manejé bien.	1	2	3	4	5
12. Evito tratar de aprender cosas nuevas cuando me parecen demasiado difíciles.	1	2	3	4	5
13. El fracaso hace que me esfuerce más.	1	2	3	4	5

14. Me siento inseguro de mi capacidad para hacer las cosas.	1	2	3	4	5
15. Tengo mucha seguridad en mí mismo.	1	2	3	4	5
16. Me doy por vencido con facilidad.	1	2	3	4	5
17. No me siento capaz de manejar la mayoría de los problemas que se presentan en mi vida.	1	2	3	4	5

Puntuación e interpretación: reste del número seis sus puntuaciones correspondientes a las preguntas 2.4, 5.6, 7, 10.11, 12.14, 16 y 17. A continuación, usando sus puntuaciones ponderadas, sume la puntuación de las 17 preguntas y divídala entre 17. Anote su calificación aquí: _____ Esta sub escala se refiere a un aspecto de su confianza en sí mismo. Si su calificación es baja, ¿qué puede hacer para mejorar la confianza en sí mismo?

Actividad 4

Lista personal de la capacidad para escuchar.

Lea las siguientes preguntas y conteste sí o no en el espacio que se encuentra al final de cada una de ellas. Contesto con la mayor sinceridad posible, pensando en su comportamiento en juntas de trabajo o en reuniones con sus amigos a las que haya asistido en fecha reciente.

1. Muchas veces trato de escuchar varias conversaciones al mismo tiempo.
2. Me gusta que las personas sólo me presenten hechos y que, después, me permiten interpretarlos yo solo.
3. A veces finjo que estoy prestando atención a una persona.
4. Me considero buen juez de las comunicaciones no verbales.
5. Normalmente sé lo que va decir la otra persona antes de que lo diga.
6. Normalmente dejé de prestar atención a la persona que está hablando para poner fin a las conversaciones que no me interesan.

7. Haciendo con la cabeza, frunzo el ceño o hago otras señas con frecuencia para que la otra persona sepa lo que pienso de lo que está diciendo.
8. Generalmente contesto enseguida cuando alguien me ha terminado de hablar.
9. Evaluó lo que me están diciendo mientras lo están diciendo.
10. Normalmente formulo una respuesta mientras la otra persona está hablando.
11. El estilo de la persona para “expresar” lo que dice muchas veces me distrae del contenido.
12. Normalmente pido a las personas que me aclaren lo que han dicho, en lugar de adivinar lo que han querido decir.
13. Me esfuerzo con todo mi ser para comprender los puntos de vista de otras personas.
14. Muchas veces escucho lo que quiero escuchar y no lo que la persona ha dicho en realidad.
15. La mayor parte de las personas piensa que he comprendido su punto de vista, aún cuando no estamos de acuerdo.

Puntuación e interpretación.

Según la teoría de la comunicación, las respuestas correctas son: “No” a las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14; “Sí” a las preguntas 4, 12, 13, 15.

Si usted contestó mal una o dos preguntas, quiere decir que decididamente aprueba sus hábitos para escuchar y que está en el camino correcto para ser una persona que escucha eficazmente en su papel de líder. Si contestó mal tres o cuatro preguntas, ha descubierto que tiene algunas dudas sobre su eficacia para escuchar y que hay algunas lagunas en sus conocimientos de cómo escuchar. Si contestó mal cinco o más preguntas, usted probablemente no está satisfecho con

su forma de escuchar y sus seguidores y compañeros de trabajo tal vez también piensan que usted no sabe escuchar. Esfuércese por mejorar sus habilidades para saber escuchar debidamente.

Actividad 5

¿Su equipo está cohesionado?.

Piensen un equipo del cual haya formado parte recientemente, en el trabajo o la escuela, y conteste las preguntas siguientes sobre cómo lo percibió. Por favor, conteste las preguntas con base en una escala de uno a cinco, dependiendo de la medida en que esté de acuerdo con cada frase.

1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = neutral; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

1. Los miembros se enorgullecen de decir que forman parte del equipo.
2. Los miembros están dispuestos a hacer un gran esfuerzo en su trabajo para que el equipo tenga éxito.
3. Aparentemente, unos miembros están tratando de hacer que otros miembros del equipo queden mal.
4. Los miembros están dispuestos a “ encomiar” el trabajo del equipo cuando hablan con otros empleados, diciendo que es bueno para la organización.
5. Aparentemente, unos miembros aprovechan de los errores de otros.
6. Los miembros tienen un verdadero interés en que el equipo triunfe.
7. Los miembros sienten que, si se quedan en el proyecto de este equipo, no tienen mucho que ganar.
8. A los miembros de este equipo verdaderamente les gusta pasar tiempo juntos.

Calificación e interpretación.

Reste, el número seis, cada una de las calificaciones que haya dado a las preguntas 3, 5 y 7. A continuación, son de todas estas calificaciones ponderadas a obtener una sola calificación para las ocho preguntas: _____. Estas preguntas corresponden a la cohesión del equipo; es decir, la medida en que los miembros del equipo se agradan, se respetan, confían unos en otros y están unidos por un objetivo común. Originalmente, estas preguntas fueron diseñadas para evaluar el compromiso que los equipos de alta gerencia de hospitales sentían para tomar mancomunadamente decisiones estratégicas. Si su calificación es de 32 puntos o más, se considera que existe mucha cohesión en su equipo y que los miembros están comprometidos entre sí y con la meta del equipo. Una calificación de 16 puntos o menos indica que la cohesión del equipo está por debajo de la media.

Fuente: Adaptado por Robert S. Dooley y Gerald E. Fryxell, "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams", *Academy of Management Journal* 42, Núm. 4, 1999, pp. 389-402.

Actividad 6

Evalúe sus habilidades para el liderazgo de un equipo.

Conteste las preguntas siguientes con base en lo que usted ha hecho, o piensa que haría, en las situaciones y las actitudes de un equipo que se describen a continuación a continuación. Marque prácticamente cierto o prácticamente falso en cada pregunta.

1. Probablemente yo mismo me encargaría de una tarea muy prioritaria en lugar de asignarla equipo.
2. Una parte importante de liberar a un equipo es mantener a los miembros al tanto, casi diariamente, información que podría afectar su trabajo.

3. Me encanta la comunicación en línea para trabajar con los miembros del equipo en las tareas.
4. Por lo general, me siento tenso cuando interactué con miembros del equipo que son de otras culturas.
5. Casi siempre prefiero comunicarme frente a frente con los miembros del equipo en lugar de hacerlo por correo electrónico.
6. Para formar un equipo es muy importante crear confianza.
7. Me gusta hacer las cosas a mi gusto y a mi manera.
8. Si contratáramos a un nuevo miembro, esperaríamos que todo el equipo lo entrevistara.
9. Me impacienté cuando trabajé con un miembro del equipo que es de otra cultura.
10. Sugiero formas para que cada miembro del equipo pueda ser una aportación al proyecto.
11. Me siento incómodo cuando interactué con personas de otras etnias o grupos raciales.
12. Si me tuviera que alejar de la oficina una semana, el trabajo más importante del equipo de cualquier manera quedaría terminado.
13. Me cuesta delegar cuando una tarea importante se debe realizar correctamente.
14. Disfruto trabajar con personas con diferentes acentos.
15. Me siento seguro liderando a miembros del equipo que son de otras culturas.

Calificación e interpretación.

Las respuestas para el liderazgo eficaz de un equipo son:

1. Prácticamente falso.
2. Prácticamente cierto.
3. Prácticamente cierto.
4. Prácticamente falso.
5. Prácticamente falso.
6. Prácticamente cierto.
7. Prácticamente falso.
8. Prácticamente cierto.
9. Prácticamente falso.
10. Prácticamente cierto.
11. Prácticamente falso.
12. Prácticamente cierto.
13. Prácticamente falso.
14. Prácticamente cierto.
15. Prácticamente cierto.

Si su calificación de 12 puntos o más, usted comprende los ingredientes necesarios para ser un líder de equipo muy eficaz. Si su calificación de seis puntos o menos, tal vez tenga un enfoque autoritario para el liderazgo o no se siente cómodo con los miembros de su equipo de otras culturas o con las comunicaciones virtuales, por ejemplo, el correo electrónico. Las preguntas 1, 2, 6, 7, 8, 10, 12 y 13 corresponden al liderazgo de equipo autoritario o participativo. Las preguntas 4, 9, 11, 14, y 15 corresponden a las diferencias culturales. Las

preguntas 3 y 5 corresponden a las comunicaciones virtuales del equipo. ¿Cuáles aspectos del liderazgo de equipo reflejan sus fortalezas como líder? ¿Y sus debilidades como líder? El liderazgo de equipo requiere que el líder aprenda a compartir el poder, información y la responsabilidad, que incluya a miembros diversos y que se sienta cómodo con las comunicaciones electrónicas.

Fuente: Adaptado de “What Style of Leader Are You or Would you Be?” en Andrew J. DuBrin, *Leadership: Reserch Findings, Practice and Skills*, 3a Edición. Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, pp. 126-127; y James W. Neuliep y James C. McCroskey, “The Development of intercultural and Interethnic Communication Apprehension Scales”, *Communication Research Reports*, 14, Núm. 2, 1997. pp.145-156.

Actividad 7

Su orientación para el liderazgo.

Este cuestionario le pide que se describa como líder. Califique cada afirmación de la manera siguiente: 4 = le describe perfectamente, 3 = le describe bien, 2 = no le describe bien, 1 = no le describe en absoluto.

1. Mis habilidades más fuertes son
 - _____ a. Habilidades analíticas.
 - _____ b. Habilidades interpersonales.
 - _____ c. Habilidades políticas.
 - _____ d. Habilidad para dramatizar.

2. La mejor manera de describir me es
 - _____ a. Técnico experto.
 - _____ b. Bueno para escuchar.
 - _____ c. Negociador experimentado.
 - _____ d. Líder que inspira.

3. Lo que más me ha servido para tener éxito es mi capacidad para

- ___ a. Tomar buenas decisiones.
- ___ b. Dirigir y desarrollar las personas.
- ___ c. Crear alianzas sólidas y una base de poder.
- ___ d. Inspirar emocional a otros.

4. Lo que la gente más probablemente advierten mi es mi

- ___ a. Atención a los detalles.
- ___ b. Interés por las personas.
- ___ c. Capacidad para triunfar ante el conflicto de la oposición.
- ___ d. Carisma.

5. Mi rasgo más importante para el liderazgo es

- ___ a. Razonamiento claro ilógico.
- ___ b. Interés por otros y el apoyo que les brindo.
- ___ c. Agresividad y resistencia.
- ___ d. Imaginación y creatividad.

6. La palabra que mejor describe es

- ___ a. Analítico.
- ___ b. Humanista.
- ___ c. Político.
- ___ d. Visionario.

Calificación e interpretación.

Calcule las calificaciones de la siguiente manera:

$$\text{Estructural} = 1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Recursos humanos} = 1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Política} = 1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Simbólica} = 1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d = \underline{\hspace{2cm}}$$

El instrumento de orientación del liderazgo revela el tipo de liderazgo que prefiere para los cuatro marcos de referencia estudiados en el texto cuanto más alta sea su calificación, mayor será su preferencia. Comparen sus calificaciones con las de otras personas. ¿Qué ha aprendido sobre sus marcos de liderazgo?

Actividad 8

Inventario sobre liderazgo y administración

En la siguiente gráfica observara dos ejes:

- El eje vertical tiene el título de administrador:
 - El punto inferior del eje aparece el adjetivo débil, lo que combinado quiere decir que ahí se ubicaría a un administrador débil.
 - El punto superior del mismo eje aparece el adjetivo fuerte, o sea que ahí se ubicaría a un administrador fuerte.
- El eje horizontal tiene el título de líder:
 - En el extremo izquierdo del eje aparece débil, es decir, ahí se ubicaría un líder débil.
 - En tanto que en el extremo derecho aparece fuerte, esto es ahí se ubicaría a un líder fuerte.

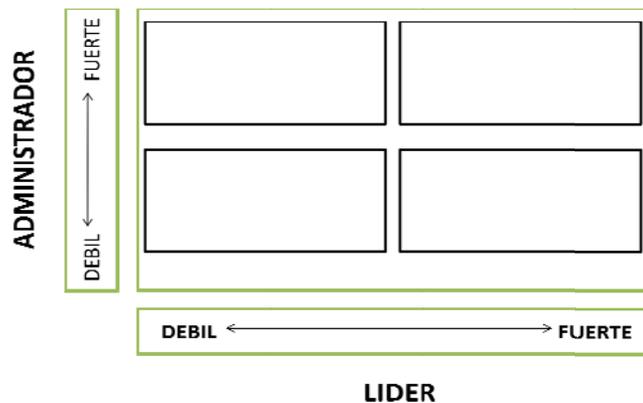
Hay cuatro recuadros, los que corresponden a las posibles combinaciones que se pueden hacer:

- En el recuadro inferior izquierdo se ubican administradores débiles que también son líderes débiles.
- En el recuadro superior izquierdo se ubican quienes son administradores fuertes (capaces), pero líderes débiles.
- En el inferior derecho están los líderes fuertes, pero que son administradores débiles (no capaces).
- Finalmente, en el recuadro superior derecho se ubican quienes son a la vez líderes fuertes y administradores fuertes.

Ahora anote, en cada recuadro, la cantidad de personas que usted percibe en su organización, de acuerdo con la siguiente clave:

- Muy pocas.
- Demasiadas
- La cantidad correcta

Recuerde que sólo puede poner una sola de estas tres opciones en cada recuadro, de acuerdo a cómo percibe su organización



Actividad 9

Retos del siglo XXI

Reflexione y conteste las siguientes preguntas:

¿De quién aprendí a liderar a un grupo?

¿Cuáles fueron los aspectos más positivos que aprendí de esa persona, que más me ayudan a afrontar los nuevos retos?

¿Cuales aspectos, entre los que aprendí, considero que me limitan más fuerte a los dos retos?

Aprendí a liderar un grupo de:	
Los aspectos que más me ayudan son:	Los aspectos que más me limitan son:

Actividad 10

Nuevas habilidades de los líderes

a continuación se presentan las cinco nuevas habilidades que deberán poseer los líderes en el futuro próximo para tener éxito en un mundo que se globaliza y cambia de manera acelerada.

Le pedimos que se autoevalúe en relación con la capacidad que considera tener para desempeñarlas. Describa su situación actual con mucho realismo, no como quisiera que esta fuera, ni cómo cree que debería ser.

Este inventario no es un examen, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea el enunciado de cada habilidad y autoevalúese del uno al cinco; uno es la calificación más baja y cinco la más alta.

Habilidad	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Desarrollo de la inteligencia, sobre todo emocional					
2. Capacidad para atraer la atención de las personas.					
3. Capacidad para comunicar los conceptos y dar significado a las cosas y a los eventos.					
4. Capacidad para generar confianza en las personas.					
5. Conocimiento y dominio de sí mismo.					

Con este inventario, usted obtendrá un perfil que le indicará los puntos más altos y los más bajos, lo que le servirá de coach para su proceso de autodesarrollo como líder.

El conocimiento y el control de uno mismo tienen mucho que ver con la inteligencia emocional que aparece en la primera de las capacidades. Así se cierra un círculo virtuoso, que empieza en la inteligencia y culmina en el dominio personal del carácter del líder.

Este círculo no se limita a transferir una nueva información y conocimientos; tampoco a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en la gestión directiva, ni a la revisión y actualización de los hábitos y las actitudes; es un círculo orientado al objetivo último de la educación: provocar que la capacidad latente en

la persona salga la superficie y facilite su desarrollo, de manera que se adueñe, con libertad y responsabilidad, de su vida y de su destino como líder.

Comunicación

Actividad 11

Autoevaluación de la habilidad para comunicarse, inventario de la capacidad para comunicarse.

Instrucciones.

Lea con atención cada una de las 10 preguntas y elija la opción que corresponda a su experiencia. No hay respuestas buenas o malas; sólo se busca que usted obtenga información útil. Es importante que cuando lo conteste sea muy honesto y espontáneo. Tenga cuidado de responder de acuerdo con lo que realmente es, no como quisiera ser.

1. Cuando expresa sus ideas, ¿encuentra con orden y facilidad las palabras que quiere emplear?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

2. Cuando sus sentimientos surgen en una conversación, ¿le es difícil abrirlos a los demás?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

3. Cuando habla, ¿tiene la sensación de que los demás están escuchando sus puntos de vista con atención?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

4. Cuando habla, ¿se da cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que usted está diciendo?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

5. Al expresar sus puntos de vista, ¿supone que los demás saben de qué está hablando?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

6. ¿Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

7. ¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

8. ¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos, aclarando las dudas que puedan tener?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

9. ¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que dijo?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

10. ¿Tiene la sensación de que habla más de lo que los demás durante las conversaciones?

- a) Casi siempre. b) Algunas veces. c) Casi nunca.

Instrucciones para calificar el inventario.

Busca la puntuación que corresponda a cada respuesta y enciérrela con un círculo.

	a	b	c	Factores
1.	3	2	0	Orden y expresión de las ideas
2.	0	1	3	Expresión de sentimientos

3.	3	2	0	Generación de interés
4.	3	2	0	Percepción de las reacciones
5.	0	1	3	Claridad del tema
6.	0	1	3	Manejo de diferentes opiniones
7.	3	2	0	Formas de expresión
8.	3	2	0	Aclaración de dudas
9.	3	2	0	Solicitud de retroalimentación
10.	0	1	3	Equilibrio de la interacción
Suma	+	+	=	Total_____

Resultados del inventario de la capacidad para comunicarse

Puntos. Capacidad.

0-7 Mala.

8-15 Regular.

16-23 Buena.

24-30 Excelente.

Su capacidad para comunicarse es: _____

Actividad 12

Ejercicios para mejorar la capacidad de comunicarse

Ejercicio uno.

- Identifiquen las frases que utiliza con más frecuencia para evitar comprometerse y trate de iniciarlas en primera persona. He aquí algunos ejemplos:
 - Si dice: " la gente opina que...", traté de decir: " yo opino que..."

- Si dice:” los expertos afirman...”, intenta acostumbrarse a decir:” yo afirmo que...”

Ejercicio dos

- Complete las siguientes frases:

- “en este momento pienso...”

- “en este momento siento...”

- “en esta circunstancia lo que me gustaría es...”

Ejercicio tres

En los siguientes días, traté de identificar cuando utiliza frases que no ayudan a establecer una comunicación efectiva, como:

- “creo que habló en nombre de todos cuando dijo que...”
Lo que aquí usted usa es un apoyo ficticio para dar validez a su mensaje.
- “Usted no quiere decir eso, entre él y a lo que quiere decir es...”
Esta es una forma de accionar a la otra persona para que diga lo que usted quiere.

- “¿No me habías dicho que lo ibas a ser...?”
Esta es una forma de preguntar en realidad oculta una orden.
- “¿Qué no eras tú el que decía que...?”
Esta pregunta limita la posibilidad de que la otra persona pueda cambiar su punto de vista y hace rígidas las relaciones.
- “¿Ya ves? Te lo dije”.
Esta frase le recuerda a la otra persona un error e intenta establecer o reiterar su superioridad.

Escriba aquí sus

reflexiones: _____

Ejercicio cuatro

- ¿Cuál cree que sería la respuesta quedarían sus colaboradores si se les preguntaba en qué medida se comunica usted con ellos? Elija una:
 - () Nada.
 - () Casi nada.
 - () Ocasionalmente.
 - () Con frecuencia.
 - () Continuamente.
- Practique el nivel apropiado de intervención que debe tener en las reuniones con sus colaboradores. Hasta ahora, ¿cómo se percibía usted mismo en este aspecto?

Señalé una:

- () Intervengo muy poco.
- () Intervengo sólo cuando es necesario.
- () Intervengo de manera muy equilibrada, todos tienen ocasión de expresarse.
- () Me parece que intervengo con mucha frecuencia.
- () Intervengo demasiado, noto que los demás casi no tienen oportunidad de participar.

Coaching

Actividad 13

Inventario de la habilidad para escuchar

Instrucciones.

Lea con atención cada enunciado y analice en qué medida no por usted en práctica el escuchar a los demás. Trate de responder como realmente lo hace y no como le gustaría o cree que debería hacerlo. Usó un número para responder, de acuerdo con la siguiente clave:

1 = Nunca lo hago.

2 = Casi nunca lo hago.

3 = A veces lo hago.

4 = Casi siempre lo hago.

5 = Siempre lo hago.

Enunciados	Respuesta
1. Propicio un ambiente de confianza al mostrarme dispuesto a escuchar a la persona	
2. Doy el tiempo necesario y razonable para escuchar	

3. Permito que la otra persona termine de hablar, sin interrumpirla.	
4. Trato de escuchar a la persona sin que influya en mí u su apariencia, edad, sexo, o condición social.	
5. Capto con facilidad el mensaje verbal.	
6. Percibo el mensaje no verbal en gestos, miradas, movimientos de las manos, posturas, etc.	
7. Me doy cuenta de los sentimientos de la persona a quien escucho.	
8. Verifico con la persona si entendí su mensaje y hago las preguntas necesarias para comprenderlo.	
9. Respeto las opiniones de la persona, sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las mías.	
10. Doy una respuesta oportuna a la otra persona, al manifestarle lo que opino y siento acerca de lo que me ha expresado.	

Instrucciones para calificar el inventario.

Enseguida se presenta un perfil que le muestra los puntos más fuertes de su habilidad para escuchar, así como aquellos que necesita mejorar. Marque con una X EL número que corresponda a la respuesta que dio en el inventario para diferentes aspectos.

Habilidad para escuchar.

	Menor habilidad		Mayor habilidad		
	1	2	3	4	5
1. Propiciar confianza.					
2. Dar tiempo razonable.					
3. No interrumpir al otro.					
4. Escuchar sin prejuicios.					

5. Captar el mensaje verbal.					
6. Captar mensajes corporales.					
7. Percibir los sentimientos.					
8. Verificar el mensaje.					
9. Respetar las diferencias.					
10. Dar respuesta oportuna.					
11. Habilidad para escuchar.					
12. Propiciar confianza.					

Promedio.

Para obtener el promedio, son de los números que marcó y divide el resultado entre 10.

Suma de puntos. _____ ÷ 10 = Total.

Resultados del inventario de la capacidad para escuchar.

- Puntos. Capacidad.
- 0-13 Mala.
- 14-25 Regular.
- 26-38 Buena.
- 39-50 Excelente.

Su capacidad para escuchar es: _____

Actividad 14

Ejercicios para mejorar la capacidad de escuchar.

Ejercicio uno.

Recuerde algunas de sus conversaciones más recientes. Identifiquen las interrupciones que cometió y analice cuáles se repiten más. Trate de evitarlas de manera consciente en sus próximas conversaciones.

Escriba aquí sus

reflexiones: _____

Ejercicio dos.

Identifique algunas de las principales barreras que usted interpone al escuchar a los demás, como prejuicios, distracciones, interrupciones, evaluaciones precipitadas, etc.

Distinga cuáles son de orden interno y cuáles se deben a condiciones externas y actúe para superarlas.

Escribe aquí sus

reflexiones: _____

Ejercicio tres:

En sus conversaciones con miembros de su familia y colaboradores de trabajo, haga un esfuerzo consciente por escuchar sin interrumpirlo y después verifique si realmente comprende el mensaje. Inicie diciendo: "si entendí bien, lo que me quieres decir es..." Y trate de resumir con sus palabras el contenido del mensaje.

Escribe aquí sus reflexiones: _____

Ejercicio cuatro.

Pregunte a una o dos personas de su confianza si sienten que usted presta realmente atención cuando escuchan los demás y si les da respuestas claras y oportunas. Y tales que describa cómo se comporta usted en dicha situación.

Escribe aquí sus reflexiones: _____

Ejercicio cinco.

En sus próximas conversaciones con sus colaboradores, traté de emplear, si se presta la ocasión, frases como las siguientes:

¿Lo que se piensa es...?

¿Lo que usted siente es...?

Actividad 15

Inventario de la habilidad para dar y recibir retroalimentación.

Instrucciones.

Lea con atención cada una de las situaciones. Indique cuál de las dos fracciones descritas se asemeja más al comportamiento de usted en una situación similar.

Distribuya cinco puntos entre las dos alternativas: si A se parece más a lo que

usted haría, asígnele más puntos que a B. Puedo usar cualquier combinación, siempre que sume cinco puntos. Traté de relacionar cada situación con su experiencia personal ya responda según su comportamiento usual y no como debería o quisiera proceder.

Situación 1 .

Uno de sus colaboradores ha bajado de manera notable su rendimiento en el trabajo. Usted ha decidido hablar con él. ¿Cómo lo haría?.

A En la siguiente junta de evaluación le manifestaría, sin rodeos, mi inconformidad.

B Lo llamaría, en forma privada, para manifestarle que he observado la baja de su rendimiento y que tengo interés en saber qué le pasa.

A=_____

B=_____

Situación 2.

Uno de sus amigos le hace saber que un aspecto de su comportamiento impide que las personas se acerquen espontáneamente a usted. ¿Qué haría?.

A Le permitiría explicar en detalle lo que ha observado y que me sugiera los cambios que necesito hacer.

B Me sentiría lastimado por su crítica y justificaría mi conducta, explicándole porque me comporto así.

A=_____

B=_____

Situación 3.

Uno de sus colaboradores le hace una observación acerca de la inconsistencia de su planteamiento de las metas en el trabajo. ¿Cuál sería su reacción?

A Le respondería:” eso es lo que tú crees”.

B Le respondería:” voy a revisar lo que me dices y a compararlo con mis experiencias en otros trabajos”.

A=_____

B=_____

Situación 4.

Una persona le ha pedido su opinión acerca de su participación en la última junta de trabajo. ¿Cómo lo haría?.

A Le describiría como fueron sus intervenciones, de manera que pudiera darse cuenta si fueron apropiadas o no.

B Le diría que interpreto sus intervenciones como una búsqueda de poder ante el grupo y que eso me parece muy bien.

A=_____

B=_____

Situación 5.

Tiene la obligación de indicar a su secretaria que ella no responde con suficiente cortesía las llamadas telefónicas. ¿Qué le diría?

A Que con esa actitud demuestra que no tiene mucha educación y qué le recomienda que tenga más cuidado.

B Que el tono de voz que utiliza puede intimidar a las personas y que para la organización sería muy importante que tratara de suavizarlo.

A=_____

B=_____

Situación 6.

Una persona que lo conoce bien le propone dar información acerca del trato que da a sus colaboradores. ¿Cómo reaccionaría usted?

A Trato de orientar la conversación hacia lo difícil que es mandar a las personas.

B Le digo que para mí sería importante conocer su punto de vista.

A=_____

B=_____

Situación 7.

Uno de sus colaboradores le indica una posible falla en la aplicación de las políticas de administración de personal. ¿Qué haría?

A Le diría “¿me puede explicar cuál fue la posible falla y en qué situación se dio?”

B Me quedaría pensando en lo que realmente me quiso decir con eso y qué intenciones tuvo al hacerlo.

A=_____

B=_____

Situación 8.

A usted le molestó que un colaborador suyo le llevara la contraria frente a su jefe. ¿Cuál sería su reacción?

A Le diría, con toda seriedad, que me molestó su comportamiento.

B Disimularía mi enojo, diciéndole que no se preocupara pero que tuviera más cuidado.

A=_____

B=_____

Situación 9.

Usted ha observado que algunos de sus colaboradores se muestran desilusionados por la situación económica del país y esto ha afectado su motivación en el trabajo. ¿Qué haría al respecto?

A No les diría nada, puesto que ni ellos ni yo podemos modificar esa situación.

B Les diría que son unos irresponsables.

A=_____

B=_____

Situación 10.

Alguien le está diciendo algo acerca de su conducta que usted mismo no le gusta. ¿Cuál sería su reacción?

A Oigo lo que el otro me dice, pero trató de restarle importancia.

B Escucho al otro con mucho interés y me concentro lo que me dice.

A=_____

B=_____

Instrucciones para calificar el inventario.

Tras la de los puntos que asignó a cada alternativa, de acuerdo con la siguiente tabla:

Dar Retroalimentación		Recibir Retroalimentación	
Situación	Puntos por alternativa	Situación	Puntos por alternativa
1.	B	2.	A
3.	A	4.	B
5.	B	6.	B
7.	A	8.	A
9.	A	10.	B
	Suma =		Suma =

Multiplique por cuatro cada suma y expresa el resultado como un porcentaje (%).

Dar retroalimentación. _____%

Recibir retroalimentación. _____%

A continuación aparece una gráfica donde se representa su capacidad para dar y recibir retroalimentación.

En el eje X. se indica su habilidad para dar retroalimentación, expresada como porcentaje. De igual forma, en el eje Y se presenta su habilidad para recibir retroalimentación. Pase sus resultados y marque los con los ejes correspondientes. La combinación gráfica de ambos formó una especie de ventana.

Ventana de la habilidad para dar y recibir retroalimentación.

Enseguida aparecen cuatro tipos de ventanas. Identifique cual se asemeja más a su ventana, reflexión acerca de las aplicaciones que señalan y analicen las de acuerdo con su propia experiencia.

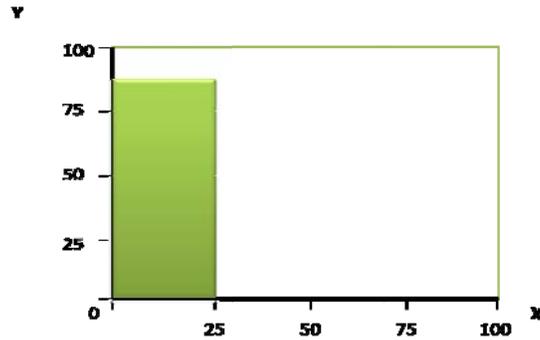
Ventana cerrada.

Este tipo de ventana indica poca capacidad para dar y recibir retroalimentación implica una posible actitud cerrada de aislamiento en la relación con los demás.

Ventana horizontal.

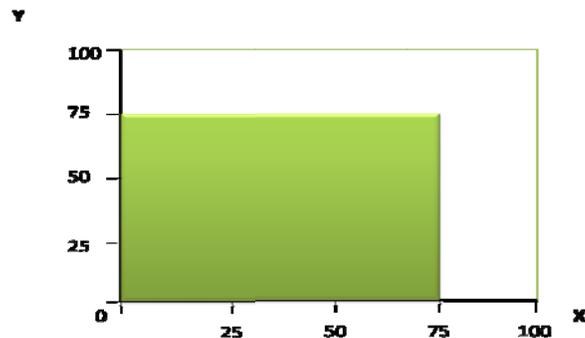
Este tipo de ventana indica que la persona tiene mayor capacidad para dar retroalimentación que para recibirla. Esto hace posible que la persona no disponga de suficiente información acerca de cómo la perciben los demás.

Ventana vertical.



Este tipo de ventana indica que la persona tiene mayor capacidad para recibir retroalimentación que para darla. Esto puede implicar que nos transmite de manera adecuada a los demás la percepción que tiene de ellos.

Ventana abierta.



Este tipo de ventana indica que la persona tiene suficiente capacidad para dar retroalimentación y una actitud de apertura para recibirla. Supone que el individuo busca su desarrollo personal e intenta contribuir al de los demás. El área entre las líneas trazadas y los ejes es lo que se conoce como la ventana de Johari, un modelo sobre el que están elaboradas prácticamente todos los demás instrumentos para evaluar la retroalimentación.

Con el fin de aclarar algunos de los principales aspectos de la retroalimentación, proponemos el siguiente ejercicio:

Lo verdadero y lo falso de la retroalimentación.

Instrucciones.

Lea con atención cada aseveración y señale con una X si, a su juicio, es falsa o verdadera.

Aseveración	F	V
1. Todos los mensajes que se dan a otra persona son retroalimentación.		
2. Dar retroalimentación es proporcionar a la persona información para que revise su comportamiento.		
3. La retroalimentación implica un juicio de valor acerca de la otra persona.		
4. Interpretar la conducta de la otra persona y retroalimentarla significan lo mismo.		
5. La retroalimentación es la descripción que se da a la otra persona acerca de su comportamiento.		
6. Cualquier momento es bueno para dar retroalimentación.		
7. No es necesario que usted explique los motivos que le impulsan a dar la retroalimentación.		
8. Es mejor referirse a aspectos concretos que expresarse en términos generales al dar la retroalimentación.		
9. Cuando retroalimiente a otra persona no se guarde nada. Diga todo de una sola vez.		
10. No es tan importante que la otra persona comprenda todo lo que se le retroalimenta, como el hecho de que usted se lo diga.		
11. Si es necesario retroalimentar a una persona que no está dispuesta, habrá que confrontarla.		
12. Para mejorar su comportamiento es conveniente solicitar retroalimentación de los demás.		
13. Cuando reciba retroalimentación, refute lo que no le parezca y defiéndase.		

14. Para comprobar la retroalimentación recibida es mejor compararla con sus propias experiencias que pedir otras opiniones.		
15. Es mejor quedarse callado que comunicar sus emociones al haber recibido retroalimentación.		

Revise sus respuestas con esta coach.

1. Falso. Sólo se retroalimenta una persona cuando se le da información útil, que le sirva para mejorar su comportamiento.
2. Verdadero. En efecto, la persona requiere, para mejorar, información que le permite examinar su comportamiento.
3. Falso. Al dar retroalimentación es importante evitar emitir juicios de valor que califiquen a las personas como a las buenas.
4. Falso. No es apropiado, ni necesario, interpretar la conducta de la otra persona.
5. Verdadero. Para retroalimentar es suficiente describir el comportamiento de la otra persona.
6. Falso. Para dar retroalimentación efectiva se debe buscar el momento en que la otra persona está más dispuesta a recibirla.
7. Falso. Es conveniente explicar el motivo que impulsa a usted a dar retroalimentación a la otra persona.
8. Verdadero. Es más útil para la otra persona conocer y recibir información sobre sus aspectos concretos de su comportamiento.
9. Falso. Es necesario calcular cuánta retroalimentación es capaz de recibir la otra persona sin que pierda los efectos positivos.
10. Falso. Lo realmente importante es que la persona comprenda lo que se le retroalimenta.

11. Verdadero. En este caso, la retroalimentación se transforma en una confrontación positiva, en la que la persona recibe la información que no ha pedido, pero que le es indispensable para mejorar algún aspecto de su comportamiento.
12. Verdadero. Hay aspectos del propio comportamiento que yo no puedo ver, por eso se necesita la retroalimentación de las demás personas.
13. Falso. Al recibir retroalimentación hay que evitar caer en la tentación de defenderse o contraatacar, lo mejor es escuchar con atención.
14. Verdadero. Comparar la retroalimentación recibida con experiencia propia es la mejor forma de comprobarla, además de que ayuda a asumirla y responsabilizarse del cambio.
15. Falso. Después de haber recibido retroalimentación es importante expresar con tranquilidad las emociones que provocó. Esto no significa que haya que aprovechar la oportunidad para justificarse, defenderse o atacar a quien dio la información. Lo mejor es aprovechar la retroalimentación para madurar interiormente en todos los aspectos, y esto incluye el apropiado manejo de las emociones.

Actividad 16

Ejercicios para aumentar la capacidad de dar y recibir retroalimentación.

Ejercicio 1.

Piense en cada uno de sus principales colaboradores, reflexione acerca de su comportamiento y complete la siguiente frase: " busque una ocasión apropiada para decírselo con toda naturalidad; experimenta y observe los efectos gratificantes de la retroalimentación positiva.

Anote aquí sus reflexiones:

Ejercicio 2.

Imagine que está reunido con su dirigente y que usted le ha pedido retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo. Con base en los mensajes verbales y corporales que le ha dado, trate de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensa de mí, como colaborador?
- ¿Cuáles de mis recursos le son más útiles para su misión y visión?
- ¿Cuáles aspectos de mi comportamiento no contribuyen al proyecto institucional?
- ¿Cómo puedo mejorar mi desempeño?
- ¿Por qué no me ha dado esta retroalimentación?

Ejercicio 3.

Comprende las siguientes frases:

Cuando alguien me dice lo que piensa de mí, yo...

Cuando esto sucede, me siento...

Cuando me siento así, reaccionó...

Mi reacción tiene como consecuencia...

Ejercicio 4.

Este ejercicio está basado en el modelo de coaching 3 x 3, que consiste en señalar... fuertes, que debe mantenerse, y tres puntos débiles, que deben mejorarse, durante el análisis del comportamiento. Éste modelo busca dar retroalimentación equilibrada y hacerlo un poco más sencillo el proceso de darla. Hay personas que pueden ser excesivamente críticas, con lo que brindan poco aliento a quien recibe la retroalimentación; por el contrario, existen personas que se sienten cómodas a mencionar los aspectos positivos e incómodas al tener que señalar los negativos. A continuación se presenta un ejemplo de lo que es el coaching 3 x 3, escrito sobre un líder que pidió retroalimentación:

Puntos fuertes:

- Envía nota de felicitación, escritas a mano, en los cumpleaños y otros acontecimientos.
- Muy sincero en las sesiones del foro abierto con los empleados.
- Su sonrisa natural lo conecta con las personas en el contacto casual.

Áreas para mejora:

- Podría dedicar algún tiempo para estar en las áreas de trabajo del personal.
- Con frecuencia interrumpe las juntas para responder llamadas telefónicas.

- Escucha bien (con contacto visual y asintiendo con la cabeza), pero es frecuente que termine lo que están diciendo otros y a veces los interrumpe antes de que terminen.

Ahora piense en uno o algunos de sus colaboradores principales y aplique el modelo de coaching 3 x 3.

Anote aquí sus reflexiones:

Empowerment

Actividad 17

Análisis del equipo de trabajo.

Instrucciones.

Identifique los miembros de su equipo de trabajo (lo usual es que sean sus principales colaboradores). Si lo considera necesario, elaboró una lista de sus nombres sus iniciales. Tal vez el número de miembros no exceda las 10 o 12 personas, pero pueden darse casos excepcionales en los que haya más. Si fuera así, cerciórese de que todas sean personas que respondan directamente a usted y no alguien que sólo trabajó con usted. Ahora compare la realidad de su equipo con las características de un equipo de alto desempeño y señale con una X cómo percibe a su equipo en relación con cada una, en la escala del 1 al 6, donde 1 es totalmente insatisfactorio y 6 es totalmente satisfactorio.

Características	Escala					
1. Convergencia de esfuerzos.	1	2	3	4	5	6
2. Organización horizontal, de acuerdo con el flujo del trabajo	1	2	3	4	5	6

3. Liderazgo decidido e inspirador.	1	2	3	4	5	6
4. Unidad del equipo.	1	2	3	4	5	6
5. Compromiso personal de dar resultados.	1	2	3	4	5	6
6. Número apropiado de miembros.	1	2	3	4	5	6
7. Vínculos interpersonales apropiados.	1	2	3	4	5	6
8. Límites y disciplina aceptada.	1	2	3	4	5	6
9. Aprovechamiento del conflicto como aprendizaje.	1	2	3	4	5	6
10. Conciencia de la situación interna del equipo.	1	2	3	4	5	6

Una las X para formar un perfil que le indicará los puntos más altos y los más bajos. Con esta información, usted puede reflexionar acerca de las características que habría que empezar a reforzar para que su equipo se encamine hacia el alto desempeño. El camino no es corto y sencillo, pero eso corresponde a usted, en su calidad de líder, encabezarlo en compañía de sus colaboradores, con paciencia, consistencia y coherencia.

Actividad 18

Inventario de la dirección de la comunicación.

Instrucciones.

Este inventario no es un examen; no hay respuestas buenas o malas. Es importante que usted responda de acuerdo con su realidad y no como quisiera que fuera o como debería ser.

Lea con cuidado cada frase incompleta y distribuya 10 puntos entre los tres diferentes complementos. Asigne más al complemento con el que más identifique su comportamiento y menos a los demás. Puede utilizar cualquier combinación que sume 10 puntos. Asegúrese de que no sean más, ni menos. Si hay alguna frase con la que le sea difícil identificar su comportamiento, complete la con el o

los complementos que más se parecerían a su comportamiento en la realidad. No deje ninguna frase sin completar.

Circunstancia.

1. En circunstancias de operación normal en la organización, usualmente.

() a) Dejo que cada uno de mis colaboradores realice las funciones que corresponden a su puesto.

() b) Me reúno con cada uno para revisar cómo van las cosas.

() c) Nos reunimos con frecuencia para establecer, de común acuerdo, lo que hay que hacer y cómo evaluarlo.

2. Cuando quiero dar instrucciones acerca de una tarea, prefiero.

() a) enviar un memorando un correo a cada uno de mis colaboradores.

() b) Comunicarlo directamente a cada uno de ellos.

() c) Llamar a todos y comunicárselos personalmente.

3. Para tomar acuerdos me siento mejor si:

() a) cada colaborador me hace un reporte escrito y yo le comunicó mis decisiones.

() b) Me reúno con cada uno de acuerdo con una agenda establecida.

() c) convocamos a reuniones de trabajo con todos, tantas veces como sea necesario.

4. Cuando estoy desarrollando un producto o proyecto nuevo, usualmente:

() a) espero que cada colaborador me escribe ideas de acuerdo con la función que desempeña.

() b) le pido a cada persona sus puntos de vista de acuerdo con sus habilidades.

() c) comparto el proyecto con todos y busco que combinen sus destrezas.

5. En la época de elaborar planes y presupuestos me siento mejor si:

() a) cada uno me trae lo que espera hacer y sus implicaciones financieras.

() b) analizó con cada uno de mis colaboradores sus metas y los recursos implicados.

() c) discutimos las metas de todos en grupo y distribuimos los recursos disponibles.

6. Si tengo que emitir políticas lo que espero es:

() a) que cada persona las asimile y las entienda de manera natural.

() b) que algunos de mis colaboradores me busquen individualmente para aclarar dudas, si las tienen.

() c) que, si hay necesidad, se discutan abiertamente en nuestro grupo.

7. El caso de que mis opiniones y las de algunos de mis colaboradores sean diferentes, tiendo a:

() a) cerrar las conversaciones y dejar que cada uno reflexione sobre el papel que debe desempeñar en la organización.

() b) me junto con cada una de las personas que tienen ideas distintas y discutimos las diferencias.

() c) hablamos claramente en el grupo acerca de las diferencias y buscamos cómo pueden enriquecer nuestras perspectivas.

8. Cuando tengo conflictos con colaboradores en la organización, lo que quiero hacer es:

() a) deja que cada uno tome su posición al respecto y la situación vuelva a la normalidad.

() b) me entrevisto con cada uno y trato de resolver la situación.

() c) discutimos abiertamente lo que nos está pasando y buscamos la solución entre todos.

9. Si se trata de recibir retroalimentación acerca de mi comportamiento o de darla acerca de los colaboradores, prefiero:

() a) si cada uno se guarde su muy respetable opinión y cumpla con su deber.

() b) le doy o la recibo en privado y con la persona indicada.

() c) discutimos abiertamente en sus comportamientos en grupo y afrontamos las consecuencias.

10. Cuando se trata de dar reconocimiento a mis colaboradores, suelo:

() a) dejar que cada uno descubre su propia satisfacción por el trabajo bien hecho, o les envío una nota discreta.

() b) llamo a cada uno o voy a su oficina y le expreso mi satisfacción por los resultados de su trabajo.

() c) expresan el grupo la importancia de su contribución para el logro de la misión.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

c) _____%

Total = 100%

Instrucciones para calificar el inventario.

Sobre los puntos que anotó en la opción A.

Estos corresponden al porcentaje de comunicación intrapersonal: _____%

Sume: que anotó en la opción B.

Estos corresponden al porcentaje de comunicación interpersonal: _____%

Sume los puntos que anotó en la opción C.

Estos corresponden al porcentaje de comunicación grupal: _____%

La suma de las tres opciones debe ser 100%.

Tras la de sus resultados a la siguiente gráfica y podrá apreciar la mezcla de direcciones en la comunicación que utiliza con sus colaboradores.

Observe también cuál es la dirección que tuvo un puntaje mayor, es decir la predominante.

Dirección de la comunicación				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%
20%				20%
10%				10%
0%				0%
	Intrapersonal	Interpersonal	Grupal	

Recuerde que una dirección de la comunicación no es mejor que las demás y, por lo general, se utilizó una mezcla de las tres. El predominio de una de ellas en usted se puede interpretar de la siguiente manera:

- En la comunicación intrapersonal: es probable que usted prefiera trabajar solo y que cada uno de sus colaboradores sepa de antemano lo que tiene que hacer y realiza su tarea en forma individual.
- En la comunicación interpersonal: tal vez usted se sienta más cómodos y tratar los asuntos con cada uno de sus colaboradores por separado.
- En la comunicación grupal: probablemente usted prefiere que estén presentes todos o casi todos los colaboradores para tratar asuntos.

Actividad 19

Inventario del proceso de socialización.

Instrucciones.

Al responder este inventario, por favor piensen el mismo equipo de colaboradores con el que realizó el ejercicio de análisis de las características del equipo, en actividad 12. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Es importante que trate de contestar tal como percibe la realidad de su equipo, no como le gustaría que fuera o como debería ser.

Lea con cuidado cada frase incompleta y distribuya 10 puntos entre los tres diferentes complementos. Asigne más al complemento con el que más se identifique el comportamiento de su equipo de colaboradores y menos a los demás. Puede utilizar cualquier combinación que sume 10 puntos. Asegúrese de que no sean más, ni menos. Si alguna frase que parece difícil de completar, hágalo de todas maneras con él o los complementos que más se aproximarían a la realidad de su equipo. No deje frase sin completar.

Circunstancia.

1. Cuando observo el comportamiento de mis colaboradores, percibo que buscan:

- () a) ser incorporados al equipo de trabajo.
- () b) establecer el nivel de control que cada uno tiene sobre los demás.
- () c) establecer vínculos afectivos a través de la apertura interpersonal.

2. Consideró que lo más importante y los sentimientos de mis colaboradores son:

- () a) sentir que ya son miembros del equipo.
- () b) sentir que cada uno de ellos es una persona muy competente.
- () c) sentir que son personas apreciadas e incluso queridas por el equipo.

3. Percibo que mis colaboradores tienen un concepto de ellos mismos como:

- () a) personas llenas de entusiasmo, deseosas de ser parte de la institución.
- () b) personas conscientes de su competencia, quienes desean el control de su propia vida y, si se puede, de la de los otros.
- () c) personas conscientes de su conducta y cuidadosas de su efecto en el equipo.

4. Veo que, en las relaciones entre mis colaboradores, lo que hay es:

- () a) exploraciones entre las personas para ver quién es cada uno.
- () b) intercambios de ideas o de estrategias para ver quién tiene más poder.
- () c) manifestaciones espontáneas de ayuda y compañerismo.

5. Alguno de los colaboradores habla acerca de los demás, normalmente se refiere a ellos como:

- () a) las personas que están integrando al equipo.

() b) cada uno tiene su manera de pensar, pero yo creo que lo que hay que hacer es...

() c) nuestro equipo.

6. Cuando estoy reunido con mis colaboradores, discutiendo un problema serio, y no porque varias personas no participan, lo atribuyo a:

() a) que tenemos novatos que no quieren arriesgarse a dar todavía su punto de vista.

() b) que algunos perciben luchas por el poder prefieren abstenerse de participar en ellas.

() c) que algunas personas pueden sentir que deben cuidar la cohesión del equipo y optar por callar.

7. Cuando la persona se incorpora al equipo, percibo que mis colaboradores:

() a) sencillamente le dan el tiempo para que haga su propio esfuerzo para incorporarse al equipo.

() b) se encargan de demostrarle quién es quién en la organización y le hace sentir las diferencias.

() c) comprenden que hay que llamarla a integrarse al equipo y así lo hacen.

8. Ante un momento difícil para una persona, he notado que mis colaboradores:

() a) reacciona con cierta indiferencia, como si se tratara de un extraño.

() b) reaccionan de manera individual: unos se sienten afectados, otros aliviados y otros ponen sus barbas a remojar.

() c) reaccionan con solidaridad y afecto; entre todos examinan si existe una forma de ayudar.

9. Frente al buen éxito de una persona, he percibido que mis colaboradores:

() a) se muestran sorprendidos cuando se trata de un novato en el concepto de los demás.

() b) sienten que se mueve el equilibrio de poder en la organización.

() c) sienten que su éxito es parte del éxito del equipo lo celebran como tal.

10. Cuando se han dado momentos propicios para la apertura personal, he notado que mis colaboradores:

() a) todavía no siento suficiente seguridad para hablar acerca de ellos ante el equipo.

() b) sienten una cierta amenaza para su posición si se aventuran a abrirse a los demás.

() c) aprovechar de manera natural la ocasión para aumentar su mutuo conocimiento, así como las relaciones del grupo.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

c) _____%

Total= 100%

Instrucciones para calificar el inventario.

Sume los puntos que anotó en la opción A.

Estos corresponden al porcentaje de la fase de inclusión: _____%

Sume los puntos que anotó en la opción B.

Estos corresponden al porcentaje de la fase de control: _____%

Sume los puntos que anotó en la opción C.

Estos corresponden al porcentaje de la fase de aceptación: _____%

La suma al de las tres opciones debe ser 100%.

Traslade sus resultados a la siguiente gráfica y podrá apreciar la importancia relativa de cada una de las fases del proceso de socialización de un equipo de colaboradores. Observe también oler la fase predominante, es decir, la que obtuvo el mayor puntaje.

Fases de socialización				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%
20%				20%
10%				10%
0%				0%
	Inclusión	Control	Aceptación	

Actividad 20

Relación entre la dirección de la comunicación y las fases de socialización.

Instrucciones.

Recupere en el siguiente cuadro los resultados que obtuvo en los inventarios de las actividades 18 y 19.

Resultados.

Comunicación.

Comunicación intrapersonal. _____%

Comunicación interpersonal. _____%

Comunicación grupal. _____%

Proceso de socialización.

Fase de inclusión. _____%

Fase de control. _____%

Fase de aceptación. _____%

Si usted usa con sus colaboradores una comunicación grupal sin que se haya resuelto la fase de control, es muy probable que no encuentre la respuesta adecuada; en cambio, si en la misma situación dirige la comunicación a nivel interpersonal, ayudará a los miembros del equipo resolver las preguntas fundamentales de esta etapa. Si el dirigente mejora la calidad de la comunicación con su grupo, puede ayudar a que las personas avancen en el proceso de socialización y se integren como un verdadero equipo de trabajo.

Actividad 21

Índice de agresividad y altruismo.

Instrucciones.

Para los efectos de este índice, la agresividad se entenderá como aquellos comportamientos orientados al logro y la defensa de ciertos objetivos, individuales o de grupo, a través de cualquier medio y aún a costa de los intereses y derechos de los demás. El altruismo se entenderá como las conductas que tienen la

intención de producir beneficios a los demás, sin que necesariamente se produzca una recompensa para quien se conduce de esta manera.

Lea con cuidado las dos posiciones en cada punto del inventario. Revise la cual se asemeja más su comportamiento y marque con una X La letra correspondiente, de acuerdo con la siguiente clave: si es más parecido a la descripción en el extremo izquierdo, puede escoger entre las letras A y B. Marque A si su comportamiento se parece mucho a la descripción. Marque B si se parece a la descripción pero tiene algunas diferencias. Si su comportamiento se parece más a la descripción en el lado derecho, escoja entre las letras C y D. si se parece mucho, marque la D. si sólo hay semejanza, la C.

Puede darse el caso de que su comportamiento abarque una mezcla de las dos posiciones. Si lo considera adecuado, marque A o B y C o D para describir con mayor precisión su conducta. En esta situación sólo puede elegir dos letras y no más. Traté de escribir su comportamiento como es en realidad y no como quisiera que fuera o debería ser.

1. Soy una persona fuerte y que lidera a los demás.	A	B	C	D	1. Soy una persona agradable y que ayuda a los demás.
2. Dedico mi esfuerzo a lo que me corresponde y me hago a un lado del trabajo de los demás.	A	B	C	D	2. Presento mi trabajo como una contribución para que lo utilicen los demás.
3. Creo que hay que lograr a toda costa los objetivos a mi área de trabajo.	A	B	C	D	3. Siempre considero cómo afectan los objetivos de mi área al resto de la organización.
4. Siempre trato de convertir en realidad mis iniciativas.	A	B	C	D	4. Siempre estoy atento para contribuir a los proyectos de los demás.

5. Creo firmemente que hay que influir en las decisiones de los demás sobre todo cuando pueden afectarme.	A	B	C	D	5. Creo firmemente que hay que respetar y apoyar las decisiones de los demás, incluso si me pueden afectar.
6. Prefiero dar órdenes directas y claras acerca de lo que hay que hacer.	A	B	C	D	6. Prefiero realizar esfuerzos para lograr acuerdos sobre que hacer.
7. Mi sentido del humor es hiriente para los demás.	A	B	C	D	7. Mi sentido del humor me ayuda a aliviar tensiones en situaciones críticas.
8. Aprovecho cualquier situación para ser más fuerte ante otros.	A	B	C	D	8. En cualquier situación soy sensible a las necesidades de otros.
9. No tengo paciencia con personas diferentes a mí.	A	B	C	D	9. Creo realmente que las diferencias enriquecen.
10. Nunca me hago a un lado frente a los demás.	A	B	C	D	10. Dejo que los demás realicen lo que verdaderamente quieren.

Instrucciones para calificar el índice.

Sume la selección de A y multiplique por 10. _____

Sume la selección de B y multiplique por 5. _____

Sume estos son totales para conocer su total de agresividad. _____

Sume la selección de C y multiplique por 5. _____

Sume la selección de D Y multiplique por 10. _____

Son estos son totales para conocer su total de altruismo. _____

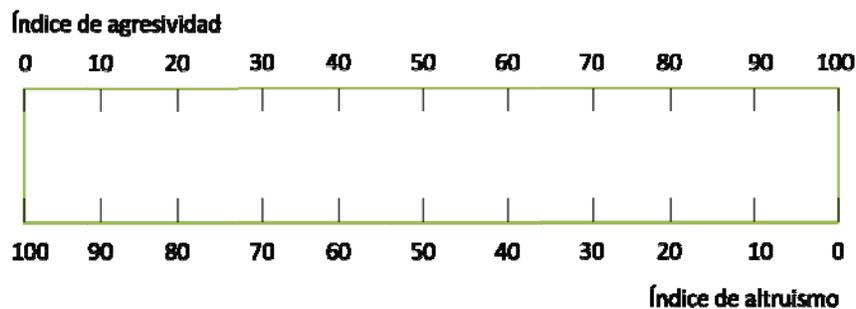
Obtenga ambos totales y los porcentajes correspondientes. Para el porcentaje de agresividad (opciones A y B), multiplique su total de agresividad por 100 y divídalo entre la suma de ambos totales (agresividad y altruismo). Proceda de la misma forma para el porcentaje de altruismo (opciones C y D). La suma de ambos porcentajes debe ser 100%.

Índice de agresividad. _____%

Índice de altruismo. _____%

Total= 100%

Traslade sus resultados a la siguiente gráfica. Trace una línea vertical del porcentaje que obtuvo en agresividad al porcentaje que obtuvo el altruismo.



En su comportamiento.

Se manifiesta% _____ de agresividad y _____% de altruismo.

Actividad 22

Inventario de colaboración y competencia del equipo de trabajo.

Instrucciones.

Lea con atención cada enunciado y las dos opciones de respuesta. Distribuya 10 puntos entre las dos, asignando más puntos a la descripción que se aproxime más a la situación actual del equipo. Puede usar cualquier combinación que sume 10

puntos. Evite usar la distribución de cinco puntos para cada alternativa ya que la actividad pierde significado. No asigne más ni menos de 10 puntos. Trate de describir el comportamiento real de su grupo, no el que quisiera o el que debería ser.

Circunstancia.

1. He podido observar que en mi equipo de trabajo la conducta de las personas se encamina a:

() a) la satisfacción de propósitos de índole personal.

() b) el logro de metas compartidas por los miembros del grupo.

2. Yo percibo que el clima o ambiente dentro del equipo es:

() a) agradable y relajado.

() b) tenso y a veces hostil.

3. Las relaciones entre los miembros del equipo se caracterizan por:

() a) una sensación de igualdad, cercanía y solidaridad.

() b) una clara distinción entre unos y otros.

4. En general, las estrategias que se utilizan en el equipo:

() a) causar sorpresa y rechazo entre los distintos sectores.

() b) son compartidas y aceptadas por la mayoría de los miembros.

5. La situación actual del equipo exige que la información sea manejada:

() a) con secreto, discreción y silencio.

() b) con apertura, diálogo y sin misterios.

7. Yo creo que entre los miembros de mi equipo:

() a) existe verdadera confianza.

() b) de desconfianza.

7. Percibo que los miembros de mi equipo:

() a) tienden a sobrevaluar su propia contribución al trabajo.

() b) tienden a evaluar en su justa dimensión el esfuerzo individual y a darle reconocimiento expreso.

8. En el proceso de toma de decisiones, doy cuenta de que las personas:

() a) utilizan argumentos para mantener o afirmar su posición en el equipo y los presentan como conclusiones indiscutibles.

() b) buscan activamente la opinión de los demás para llegar a una solución aceptable para todos.

9. Cuando, por exigencias propias de la tarea, las personas tienen que trabajar juntas, veo que:

() a) lo hacen con naturalidad y superar las dificultades normales de un trabajo grupal.

() b) tengo que estar atento para intervenir o mediar y así garantizar que se haga el trabajo.

10. La interacción de los miembros en mi equipo de trabajo se rige por la fórmula:

() a) en la medida que tú ganes, yo también gano.

() b) si tú ganas, yo pierdo.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

Total= 100%.

Instrucciones para calificar el inventario.

Sume los puntos que anotó en la opción A.

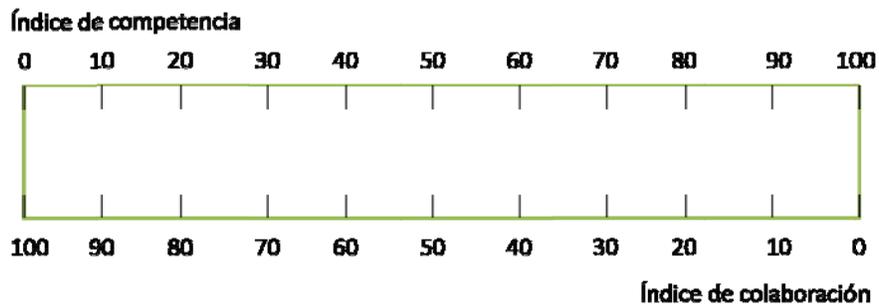
Estos corresponden al porcentaje de colaboración en su equipo: _____%

Sume los puntos que anotó en la opción B.

Estos corresponden al porcentaje de competencia: _____%

La suma de las dos opciones debe ser 100%.

Anote sus resultados en la siguiente gráfica y trace una línea vertical del porcentaje que obtuvo incompetencia al porcentaje que obtuvo en colaboración.



En su equipo se da _____% de competencia y _____% de colaboración.

Actividad 23

Relación entre la agresividad y el altruismo en el dirigente y la competencia y la colaboración en el equipo.

Instrucciones.

Anote en el siguiente cuadro los resultados que obtuvo en los inventarios de las actividades 21 y 22.

Resultados.

Agresividad y altruismo.

Índice de agresividad _____%

Índice de altruismo _____%

Competencia y colaboración.

Competencia _____%

Colaboración _____%

Revise si hay una relación entre su propio comportamiento y la interacción del equipo. Por ejemplo, si hay más competencia entre sus colaboradores se puede deber a que su agresividad como dirigente los invita a relacionarse de esa manera. Las siguientes son algunas sugerencias para orientar sus reflexiones:

- Reflexione acerca de la distinción entre “competir con los demás” y “ser competente para”.
- Revise si su influencia como dirigente provoca la interacción apropiada en su equipo de trabajo. A los resultados positivos o negativos de dicha influencia se ha denominado “efectos Pigmalión”. ¿Cuál es el que desea producir en su grupo?
- Cuando hay interdependencia entre los miembros de un equipo sucede lo siguiente. ¿Cuál fórmula cree usted que predomina actualmente su equipo?
 - Si predomina la colaboración, la fórmula “ganar-ganar” se mantiene.
 - Si predomina la competencia, la fórmula “ganar-perder” se transforma en “perder-perder”.
 - Identifique algunas acciones para mejorar la colaboración en su grupo.

Actividad 24

Inventario de organización del trabajo.

Instrucciones.

Por favor piense en el mismo equipo de colaboradores con el que realizó el análisis de las características del equipo en la actividad 17. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Es importante que trata de contestar tal como percibe la realidad de su equipo, no como le gustaría que fuera o como debería ser.

Lea con cuidado cada frase incompleta y distribuya 10 puntos entre los tres complementos. Asigne más puntos al complemento con el que más identifique la forma de organización del trabajo en su equipo de colaboradores, y menos a los demás. Puede realizar cualquier combinación que sume 10 puntos. Asegúrese de que no sean más, ni menos. Si alguna frase le parece difícil de completar, hágalo de todas maneras con el o los complementos que más se aproximen a la realidad de su equipo. No deje ninguna frase sin completar.

Circunstancia.

1. El organigrama de nuestra institución muestra que es:

- a) una estructura orgánica muy definida, en la que cada uno sabe a qué persona debe reportar su trabajo.
- b) una organización muy variable y en ocasiones indefinida.
- c) una organización clara pero flexible, que permite intercambiar los papeles de sus miembros cuando es necesario.

2. Nuestra estructura orgánica:

- a) está integrada por varios (tal vez cinco a siete) niveles jerárquicos.
- b) es prácticamente horizontal, con dos niveles jerárquicos.
- c) tiene pocos niveles jerárquicos (tal vez tres o cuatro) y el papel de los dirigentes se redefinió.

3. Lo que contiene los cuadros de la estructura de nuestra empresa:

- () a) son conjuntos de funciones afines que se realizan en la institución.
- () b) son conjuntos de conocimientos y habilidades de las personas que integran la institución.
- () c) son los procesos básicos por los que fluye el trabajo.

4. La forma de realizar el trabajo en nuestro equipo:

- () a) está definida por un manual de funciones, las que son fijas.
- () b) es definida por quién lo va a llevar a cabo.
- () c) está señalada por gráfica de procesos que pueden cambiar según la situación.

5. En nuestra organización:

- () a) existe una clara división del trabajo.
- () b) el trabajo surge de la cooperación e interacción de todos.
- () c) hay especialización y entrenamiento cruzado entre las áreas.

6. De acuerdo con lo que señala nuestra estructura orgánica:

- () a) las decisiones deben tomarlas los supervisores y los directivos.
- () b) todos deben tomar decisiones en su trabajo, con independencia de su nivel jerárquico.
- () c) halló sistema estructurado de facultación para que el personal tome decisiones en determinados aspectos.

7. En nuestra organización, la operación:

- () a) está regulada por normas establecidas, de observancia obligatoria.

b) tiene mucha flexibilidad y evitamos poner restricciones.

c) la operación es flexible pero se revisa según los resultados.

8. En nuestra institución, el trabajo:

a) se realiza de manera individual y así se retribuye.

b) se realizan equipos de trabajo y así se retribuye.

c) se realiza tanto individualmente como en equipos y así se retribuye.

9. En nuestra empresa:

a) existen controles para la asistencia y producción (o productividad) del personal.

b) hay muy pocos controles, las personas y se autoregulan.

c) hay ciertos controles sobre resultados y será retroalimentación, cuidando el espíritu del grupo.

10. En nuestra institución, el organigrama:

a) ha permanecido sin cambios sustanciales durante varios años.

b) es transformado casi de manera permanente.

c) se revisa periódicamente o cada vez que ocurren cambios fuertes en el entorno.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

c) _____%

Total= 100%.

Instrucciones para calificar el inventario.

Sobre los puntos que anotó en la opción A.

Éstos corresponden al porcentaje de una organización del trabajo normativa:

_____ %

Sobre los puntos que anotó en la opción B.

Éstos corresponden al porcentaje de una organización del trabajo permisiva:

_____ %

Sobre los puntos que anotó en la opción C.

Éstos corresponden al porcentaje de una organización del trabajo participativa:

_____ %

La suma de las tres opciones debe ser 100%.

Tras la de sus resultados a la siguiente gráfica y podrá apreciar la importancia relativa de cada una de las formas de la organización del trabajo de su equipo de colaboradores. Observé también cuál es la forma que obtuvo el mayor puntaje, es decir la predominante.

Organización del trabajo				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%
20%				20%

10%				10%
0%				0%
	Normativa	Permisiva	Participativa	

Motivación

Actividad 25

Inventario de motivación personal.

Instrucciones.

Lea con cuidado cada frase y distribuya 10 puntos entre los tres complementos. Asigne más al que más le identifique y menos a los demás. Puede utilizar cualquier combinación que sume 10 puntos. Asegúrese de que no sean más, ni menos. No hay respuestas buenas o malas. Es importante que responda espontáneamente, de acuerdo con lo que su realidad y no como quiera que fuera o como debería ser.

Circunstancia.

1. Me siento mejor con los demás cuando:

() a) los dirijo.

() b) me afectan.

() c) aprendo de ellos.

2. Obtengo la mejor parte para mí cuando soy:

() a) oportunista.

() b) amistoso.

() c) congruente conmigo mismo.

3. Me siento bien conmigo cuando:

() a) buscó ser el líder.

() b) me adapto al grupo.

() c) actuó por un ideal.

4. Me esfuerzo más cuando:

() a) hay dinero de por medio.

() b) se reconoce mi esfuerzo.

() c) me gusta lo que hay que hacer.

5. Al relacionarme con otros pienso más en:

() a) la influencia que tienen.

() b) la confianza que me tienen.

() c) lo que significa para mí el desarrollo.

6. Me da más miedo:

() a) la pobreza.

() b) la soledad.

() c) la falta de sentido para mi vida.

7. Impresiono a otros presentándome como una persona:

() a) astuto y sagaz.

() b) cálida y comprometida.

() c) inteligente y culta.

8. Frente al fracaso yo:

() a) me siento lesionado en mis derechos.

() b) buscó consuelo con los demás.

() c) buscó la explicación que me ayuda a mejorar.

9. Lo que más disfruto es:

() a) el éxito económico.

() b) la relación con mi familia.

() c) el logro profesional.

10. Para vencer las dificultades yo:

() a) usó toda mi influencia.

() b) buscó ayuda de los demás.

() c) acepto mi formación interior.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

c) _____%

Total= 100%.

Instrucciones para calificar el inventario.

Sobre los puntos que anotó en la opción A.

Éstos corresponden al porcentaje de motivación por el poder: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción B.

Éstos corresponden al porcentaje de motivación por afiliación a un grupo:

_____ %

Sobre los puntos que anotó en la opción C.

Éstos corresponden al porcentaje de motivación por realización personal:

_____ %

La suma de las tres opciones debe ser 100%.

Traslade sus resultados a la gráfica y sombree el espacio correspondiente en cada columna.

Motivación del dirigente				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%
20%				20%
10%				10%
0%				0%
	Motivación por el poder	Afiliación a un grupo	Realización personal	

Recuerde que la motivación es una combinación de los tres factores. Sin embargo, alguno puede predominar y orientar su conducta en un sentido determinado.

Si sobresale la motivación por el poder, el comportamiento de la persona se caracteriza por:

- Una orientación política de su vida, que influye en su trabajo y en sus relaciones.
- Una sensibilidad especial para detectar la influencia entre las personas.
- Un deseo de vincularse con los centros de poder y prestigio.
- Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás.
- La utilización de datos que se relacionan con sus propósitos personales.

Si la motivación predominante es la filiación, el comportamiento de la persona se caracteriza por:

- Buscar la compañía de otras personas.
- Una relación de cercanía y afecto con los seres que la rodean.
- Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, algunas veces incluso más que por la tarea.
- Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
- Una preocupación emocional ante las situaciones que lo alejan de su familia o de su grupo de trabajo.

Si el aspecto personal es lo más importante en la motivación del individuo, su manera de actuar se distingue por:

- La capacidad para fijarse metas personales.
- Un sentimiento de responsabilidad para obtener resultados.
- La situación de riesgos moderados para alcanzar las metas.
- La preocupación por los aspectos trascendentales, estéticos y culturales.
- La búsqueda de retroalimentación que le ayude a mejorar.

Actividad 26

Conocimiento de las necesidades de los miembros del equipo de trabajo.

Instrucciones.

Todas las personas tienen una mezcla de necesidades (fisiológicas, psicológicas y de autorrealización) que tienen diferente importancia, de acuerdo con la etapa de la vida y con las circunstancias en las que se encuentre el individuo.

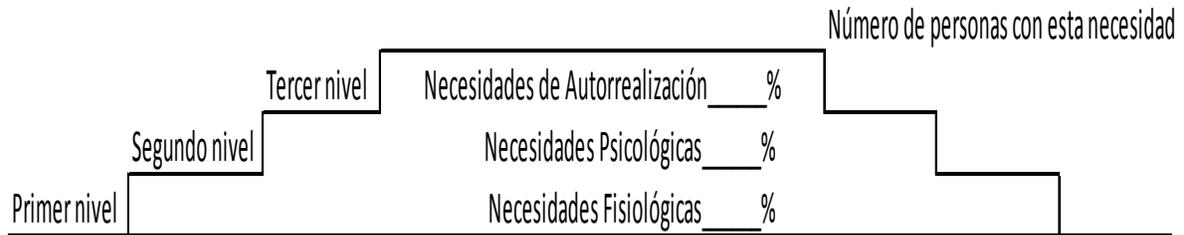
Escriba el nombre de cada uno de sus principales colaboradores y reflexión acerca de cuál es la mezcla de sus necesidades. En cada caso, distribuya 100 puntos entre los tres niveles de necesidad. Otorgue más puntos a las necesidades que, desde su punto de vista, son más importantes para ese individuo en la situación actual.

Nombre	Fisiológicas	Psicológicas	De autorrealización
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Suma			
Promedio	%	%	%
			Total: 100%

Divida el total de cada columna entre el número de colaboradores. El resultado es el porcentaje representativo de las necesidades del grupo. La suma total de su porcentaje debe ser igual a 100%.

Trasladé sus resultados a esta gráfica.

Escala de necesidades humanas, según Maslow.



Actividad 27

Relación entre la motivación del líder y las necesidades del equipo.

Instrucciones.

Recupere en el siguiente cuadro los resultados que obtuvo en los inventarios de las actividades 25 y 26.

Resultados.

Motivaciones del líder.

Búsqueda de poder _____%

Afiliación _____%

Realización personal _____%

Necesidades del equipo.

Fisiológicas _____%

Psicológicas _____%

Autorrealización _____%

Revise si su fuente de motivación primordial coincide con el tipo de necesidades que predominan en su equipo de trabajo. Si no, reflexione con mayor profundidad acerca de las circunstancias de sus colaboradores. Las siguientes son algunas ideas al respecto:

- Si en su equipo de trabajo predominan las necesidades fisiológicas (casa, vestido, sustento, entre otras), entonces los incentivos para aumentar la motivación deben relacionarse con la obtención de poder y dinero, que hacen posible la adquisición de dichos satisfactores.
- Si predominan las necesidades psicológicas (pertenencia a un grupo, reconocimiento, respeto, entre otras), entonces los incentivos deben corresponder a la afiliación del individual al equipo, el establecimiento de relaciones cercanas y cordiales y a la creación de un ambiente de cooperación dentro de un verdadero equipo de trabajo.
- Si predominan las necesidades de autorrealización (creatividad, libertad, actualización, entre otras), entonces los incentivos deberán relacionarse con las metas de cada persona y con el equipo y las oportunidades disponibles para lograrlas.

Recuerde que la motivación personal del dirigente puede no coincidir con las necesidades del equipo, pero habrá que tomarlas en consideración.

Formación de equipos de alto desempeño

Actividad 28

Inventario de manejo de conflictos.

Instrucciones.

Lea con atención las situaciones de conflicto que se describen a continuación y los tres complementos. Distribuya 10 puntos entre los complementos, de manera que muestre con qué frecuencia usa usted cada una de las formas de manejar el conflicto. No use ni más ni menos de 10 puntos. Puede usarse ceros para calificar algunos complementos si lo considera apropiado. Trate de escribir como es su conducta realmente, y no como cree que debería ser cómo le gustaría que fuera.

Circunstancia.

1. Cuando me doy cuenta de que no estoy recibiendo de otros lo que yo esperaba, tiendo:

- () a) alejarme de esa relación hasta tenerla en claro.
- () b) salirme con la mía.
- () c) renegociar mis expectativas.

2. Cuando encuentro oposición a mis ideas, me inclino a:

- () a) aislarme de esa situación hasta estar seguro de mi posición.
- () b) desafiar a mi opositor y dar argumentos en mi favor.
- () c) proceder de una manera que genere confianza en el otro.

3. Cuando en una discusión hay un fuerte desacuerdo conmigo:

- () a) prefiero ceder para no agravar la situación.
- () b) establezco mis derechos con claridad e insisto en que sean rescatados.
- () c) busco las mayores ganancias y las menores pérdidas para ambos.

4. Cuando y me dice comúnmente al enfrentar un conflicto, lo que más me hace que es cuando me señala que:

- () a) tengo temor de confrontar la situación.

b) impongo mi voluntad, aún por la fuerza.

c) parezco siempre dispuesto a ceder para ganar algo.

5. Cuando siento que otros están sacando ventaja de mi buena fe:

a) prefiero darles tiempo para que reflexione sobre su actitud.

b) demuestra con violencia mi enojo.

c) les digo como los veo y confronto la situación.

6. Cuando la otra persona insiste en salirse con la suya:

a) me hago a un lado y le digo que no hay problema.

b) busqué respaldo en la autoridad.

c) le doy mi punto de vista y respeto su derecho a disentir.

7. Cuando según conflicto de interés entre dos personas:

a) permanezco neutral y prefiero no involucrarme.

b) trato de convencer de mi punto de vista a una de ellas.

c) busco la manera de que se calmen los ánimos.

8. Cuando alguien se burla de mí:

a) prefiero ignorarlo.

b) responda la burla con otra burla.

c) lo tomo con verdadero sentido del humor.

9. Cuando sé que al tomar una decisión voy a encontrar conflicto del trabajo:

a) prefiero esperar a que otro tome la decisión.

b) la tomo y, si me equivoco, vuelvo a mandar.

() c) trato de que sean decisiones compartidas y de que se genere un acuerdo común.

10. Yo creo que el conflicto es:

() a) algo que hay que evitar a toda costa.

() b) un reto y una ocasión para confirmar de autoridad.

() c) una oportunidad para crecer y realizarse.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

c) _____%

Total= 100%.

Instrucciones para calificar el inventario.

Sobre los puntos que anotó en la opción A.

Éstos corresponden al porcentaje de dilación: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción B.

Éstos corresponden al porcentaje de dominio: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción C.

Éstos corresponden al porcentaje de negociación: _____%

La suma de las tres opciones debe ser 100%.

Traslade a la siguiente gráfica los resultados que obtuvo en el inventario de manejo de conflictos. Sombree cada columna de acuerdo con el porcentaje que obtuvo.

Dilación						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Dominio						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Negociación						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%

Usted tiende a manejar los conflictos utilizando _____% de dilación, _____% de dominio y _____% de negociación.

A continuación se explican las implicaciones del manejo de conflictos a través de la dilación, el dominio y la negociación.

Si predomina la dilación en su forma de manejar los conflictos, para restar importancia la situación y retomar el conflicto cuando sus efectos han disminuido, conviene reflexionar en los siguientes aspectos:

- Usted utiliza la evasión como una práctica que consiste en no dar una resolución unilateral y en demorar la acción para restar importancia a la situación, por lo menos en forma temporal, y retomar el conflicto cuando sus efectos han disminuido o las personas afectadas han reflexionado sobre su participación en el conflicto.
- Aunque esta postura representó la estrategia apropiada para determinadas circunstancias, en algunas personas puede significar una incapacidad del dirigente para enfrentar situaciones conflictivas, sobre todo cuando se repite una y otra vez. En estos casos, la dilación se transforma en evasión.

Si predomina el dominio en su forma de manejar los conflictos, conviene reflexionar acerca de los siguientes aspectos:

- Usted emplea esta estrategia para resolver el conflicto a través del uso del poder, manifestado por el otorgamiento de premios con la imposición de castigos, con la condición de que el más poderoso decide y los demás se someten.

- Esta estrategia puede emplearse con buen éxito en ciertas circunstancias, en las que las decisiones tomadas de manera unilateral son más efectivas, ya que evitan más desacuerdos. Sin embargo, su utilización excesiva tiene el riesgo de mantener al equipo en una posición de dependencia y de escasa autonomía.

Si predomina la negociación en su forma de manejar los conflictos, conviene reflexionar en los siguientes aspectos:

- Usted intenta resolver los conflictos a través de la búsqueda de una ganancia para ambas partes en el proceso de resolución del problema. Su esencia radica en la actitud abierta y la confianza de las personas para generar una solución satisfactoria para todos.
- Las indudables características positivas de esta manera de resolver conflictos han propiciado la formación de un estereotipo acerca de la capacidad negociadora de los dirigentes, por lo que se ha podido observar que algunos de ellos también utilizan la dilación y el dominio, pero que de manera inconsciente los disfrazan de negociación.

Actividad 29

Clasificación de comportamientos del equipo ante los conflictos.

Instrucciones.

Lea con atención el listado de palabras y piense cuáles describen las conductas que usted observa con mayor frecuencia en su equipo de trabajo al enfrentar conflictos. Seleccione hasta 10 palabras, marcando el número correspondiente.

Después de seleccionar las palabras, asígneles un peso de acuerdo con la importancia que usted considere que tienen al describir el comportamiento de su equipo: 10 puntos a la más importante, nueve a la que ocupe el segundo lugar, ocho a la siguiente y así hasta terminar. Trate de ser muy realista al describir la conducta de su equipo.

Cuando hay conflictos, lo que con mayor frecuencia observo en mi equipo de trabajo es (seleccione un máximo de 10):

- | | | |
|--------------------|---------------------|-------------------|
| 1. Sumisión. | 8. Tensión. | 15. Solidaridad. |
| 2. Respeto. | 9. Resignación. | 16. Pasividad. |
| 3. Disponibilidad. | 10. Confianza. | 17. Indiferencia. |
| 4. Confusión. | 11. Desconcierto. | 18. Interés. |
| 5. Frustración. | 12. Enojo. | 19. Inhibición. |
| 6. Formalidad. | 13. Consenso. | 20. Agresividad. |
| 7. Disciplina. | 14. Inflexibilidad. | 21. Autonomía. |

Anote el número que corresponde a cada comportamiento que usted observa en su equipo.

Sus elecciones:

A continuación asigne a cada palabra seleccionar el peso que tiene, de acuerdo con su importancia relativa. Asigne 10 puntos a la más importante, nueve a la siguiente y así sucesivamente.

	Palabras seleccionadas	Peso
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

A continuación aparecen las 21 palabras, clasificadas en tres categorías. Traslade el peso que asignó a cada palabra y obtenga sumas por columnas.

A	B	C
Confusión. _____	Sumisión. _____	Respeto. _____
Frustración. _____	Resignación. _____	Disponibilidad. _____
Tensión. _____	Desconcierto. _____	Confianza. _____
Enojo. _____	Pasividad. _____	Solidaridad. _____
Indiferencia. _____	Inhibición. _____	Interés. _____
Agresividad. _____	Formalidad. _____	Consenso. _____
Inflexibilidad. _____	Disciplina. _____	Autonomía. _____
Total. _____	_____	_____
Suma de las tres columnas. _____		

Agregue dos ceros a la cifra que aparece en cada columna; por ejemplo, si el número de la columna A es 33, debe quedar en 3300. Divida esta última cifra entre la suma de las tres columnas; por ejemplo, si la suma de las tres columnas fue 65, divida 3300 entre 65, lo que dará 50. Esto indica 50%. Proceda de la misma forma con las cifras de las otras dos columnas.

Sobre los puntos que anotó en la opción A.

Éstos corresponden al porcentaje de hostilidad: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción B.

Éstos corresponden al porcentaje de dependencia: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción C.

Éstos corresponden al porcentaje de apertura: _____%

La suma de las tres opciones debe ser 100%.

En la siguiente gráfica, sombree cada columna de acuerdo con los resultados que obtuvo.



Los comportamientos de su equipo al enfrentar conflictos se pueden caracterizar de acuerdo con el predominio de alguna de las tres actitudes fundamentales:

- Si predomina la hostilidad, esta actitud implica comportamientos negativos ante el conflicto, al liberar de forma violenta la energía de las personas afectadas, a través de la mutua agresión, con manifestaciones verbales y no verbales, en medio de mucha confusión y pérdida de control.
- Si predomina la dependencia, en el equipo se manifiesta a través de conductas orientadas a analizar el conflicto y a mantenerse a la espera, ya que se deposita en el jefe, de manera consciente o inconsciente, la autoridad para decir la última palabra y terminar el conflicto.
- Si predomina la apertura, se manifiesta cuando los miembros ponen en juego su habilidad para definir el conflicto, y dialogar, al enfrentar intereses opuestos y puntos de vista diferentes.

Actividad 30

Relación entre el estilo de manejo del conflicto del líder y las actitudes del equipo ante el mismo.

Instrucciones.

Recupere en el siguiente cuadro los resultados que obtuvo en los inventarios de las actividades 28 y 29.

Resultados.

Manejo del conflicto del líder.

Dilación. _____%

Dominio. _____%

Negociación. _____%

Actitudes ante el conflicto del equipo.

Hostilidad. _____%

Dependencia. _____%

Apertura. _____%

Reflexione acerca de la forma como usted maneja los conflictos en relación con las actitudes de su equipo de trabajo ante los mismos. Existen varias combinaciones que usted puede analizar:

- Cuando los miembros de su equipo enfrentan los conflictos con una actitud excesiva hostilidad, usted puede optar por la dilación como una estrategia adecuada para manejar la situación. Esto le da la oportunidad de canalizar y controlar la energía acumulada en el conflicto y de salir de la confusión, al reflexionar sobre las posibles causas y soluciones del desacuerdo, pero es importante que no repita demasiado esta táctica o no demore mucho la resolución tardía, pues corre el riesgo de agravar la situación.

- Ante una actitud de dependencia, resulta clave su intervención para ayudar a que todos puedan resolver el conflicto y regresar a sus tareas. Si usted no toma la decisión que le solicitan, puede caer en la improductividad. Además, es importante que usted conduzca a su equipo a niveles de mayor independencia al enfrentar conflictos, pues esto refleja mayor madurez en el manejo de las relaciones interpersonales y no desgasta su autoridad con intervenciones continuas.
- Cuando se presenta una actitud de apertura y disponibilidad, tanto para analizar como para resolver el conflicto, usted puede adoptar la estrategia de negociación para buscar la armonía entre los intereses individuales y conducir al equipo a la aceptación y el aprovechamiento de las diferencias de opinión. Esto se puede lograr sólo cuando en el equipo existe apertura, confianza y diálogo, hoy resulta muy difícil negociar cuando existe una actitud de hostilidad por los integrantes se colocan en una posición de dependencia. Negociar no significa que usted adopte una posición sumisa frente a su equipo sino que sepa ceder en algunos aspectos, a cambio de obtener ganancias en otros de similar importancia.

Actividad 31

Inventario de estilos de dirección.

Instrucciones.

Lea con atención cada una de las situaciones que aparecen a continuación y distribuya 10 puntos entre las cuatro alternativas que se presentan, de acuerdo con la semejanza que tenga cada una en el comportamiento que usted tendría, como dirigente del equipo, en condiciones semejantes.

Al referirse a su equipo, piense en los colaboradores actuales más cercanos a usted (entre 5 y 10), igual que lo ha hecho en otros inventarios. Trate de ser lo más objetivo posible al escribir su comportamiento como dirigente.

Distribuya siempre 10 puntos. Nunca use más, ni menos. Puede usar ceros si lo considera apropiado.

Circunstancia.

1. Cuando la productividad de mis colaboradores desciende:

a) hablé con ellos y pongo metas para asegurarme de que el trabajo se cumpla.

b) enfatizó la obligación de cumplir con la tarea.

c) estoy abierto para discutir la situación pero no los presiono.

d) no intervengo de inmediato y vigiló cómo van las cosas.

2. Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta:

a) me muestro amistoso pero vigiló que estén conscientes de su papel.

b) les enseñó la importancia de las tareas que realizan.

c) hago que se sienten importantes y que participen en las tareas.

d) no tomó una acción definida y actuó en forma natural.

3. Cuando mis colaboradores no pueden resolver un problema:

a) hago que junto solucionemos el problema, bajo mi supervisión.

b) actuó rápido y con firmeza para dar la solución.

c) hago que se sienten importantes y que participen en las tareas.

d) los dejo trabajar y utilizar sus propios recursos.

4. Cuando hay que hacer un cambio en el trabajo:

a) escuchó los puntos de vista de mis colaboradores y decido sobre el camino.

- () b) anunció los cambios y supervisó su cumplimiento.
- () c) invito a mis colaboradores a que participen en el desarrollo del cambio.
- () d) permito que mis colaboradores formulen el cambio y lo pongan en marcha.

5. Cuando hay que redefinir las metas y funciones:

- () a) incorporó las recomendaciones que hacen mis colaboradores pero vigilo que se cumplan las metas.
- () b) las redefino y vigilo que se lleven a cabo.
- () c) permito que mis colaboradores intervengan y lleguemos a un acuerdo.
- () d) dejo que mis colaboradores redefinan las metas y funciones.

6. Cuando hay conflictos interpersonales en el grupo de trabajo:

- () a) platicó con los involucrados y ayudó a resolver el conflicto.
- () b) intervengo impido que la situación afecte la realización de la tarea.
- () c) invito a las personas a que resuelvan el conflicto en forma racional.
- () d) no intervengo y dejo que las personas resuelvan la situación con sus propios recursos.

7. Cuando tengo conflictos con mis colaboradores:

- () a) tomo los pasos necesarios para que la situación no llegue a mayores.
- () b) actuó con mano dura e impongo mi opinión.
- () c) discuto abiertamente la situación y la resolvemos juntos.
- () d) doy tiempo para que los casos se resuelvan solos.

8. Cuando hay que tomar decisiones:

- () a) platico con mis colaboradores y después tomó la decisión.
- () b) las tomo bajo mi decisión y responsabilidad.
- () c) tomamos la decisión de común acuerdo.
- () d) dejo que mis colaboradores tomé la decisión y evaluó los resultados.

9. Cuando hay faltas de disciplina del equipo:

- () a) me comunico con el equipo para establecer las causas y las corrijo.
- () b) aplico con rigor las políticas establecidas.
- () c) busco que la situación se corrija con la participación activa del equipo.
- () d) apelo al sentido de responsabilidad de las personas, sin ejercer mucha presión.

10. Cuando se presentan situaciones tensas:

- () a) busco otras opiniones y las incorporo a mi criterio.
- () b) trato de afrontarla solo.
- () c) comparto la situación con mis colaboradores.
- () d) sé que con ayuda de mi equipo de trabajo la situación se resolverá de manera favorable.

Sumas.

a) _____%

b) _____%

c) _____%

d) _____%

Total= 100%.

Instrucciones para calificar el inventario.

Sobre los puntos que anotó en la opción A.

Éstos corresponden al porcentaje del estilo 1: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción B.

Éstos corresponden al porcentaje del estilo 2: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción C.

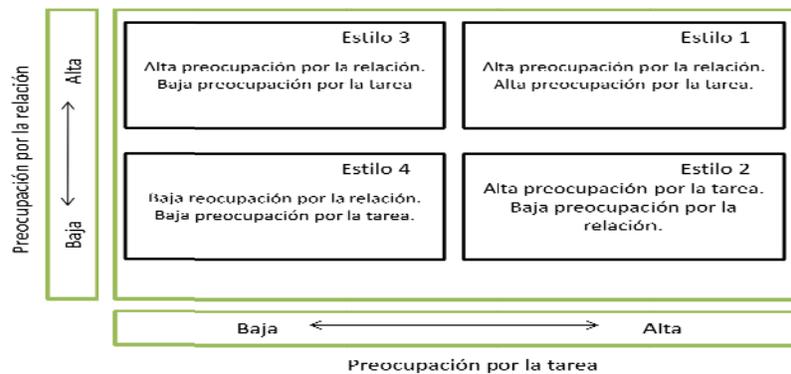
Éstos corresponden al porcentaje del estilo 3: _____%

Sobre los puntos que anotó en la opción D.

Éstos corresponden al porcentaje del estilo 4: _____%

La suma de las cuatro opciones debe ser 100%.

A continuación, ubique y a note en los recuadros de la gráfica el porcentaje que obtuvo en las opciones correspondientes.



Analice su mezcla de estilos. Su estilo predominantemente es el número. _____

Actividad 32

Inventario para identificar la madurez del grupo.

Instrucciones.

Así una calificación del 1 al 9 a cada aspecto estudiado, de acuerdo con la percepción que usted tiene de su equipo de trabajo. El 1 corresponde a una baja madurez y el 9 a una madurez alta.

Aspectos de la tarea.

1. Realización: cumplimiento de las actividades asignadas. _____
2. Conocimientos: conjunto de elementos teóricos necesarios para la tarea. _____
3. Habilidades: capacidad práctica para realizar la tarea. _____
4. Experiencia: aprovechamiento de habilidades que se han asimilado en el trabajo. _____
5. Perspectiva: capacidad para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar la tarea. _____

Aspectos de la relación.

6. Apertura: actitud de disponibilidad del equipo ante las distintas situaciones. _____
7. Clima: calidad de las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. _____
8. Responsabilidad: respuesta al compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución. _____
9. Independencia: grado de autonomía con el que interactúan las personas. _____
10. Conciencia: capacidad para reflexionar sobre la situación del equipo. _____

Instrucciones para calificar el inventario.

Sobre los puntos que asignó a cada uno de los aspectos de la tarea y divídalos entre cinco para obtener el promedio. Procede de la misma manera para los aspectos de la relación.

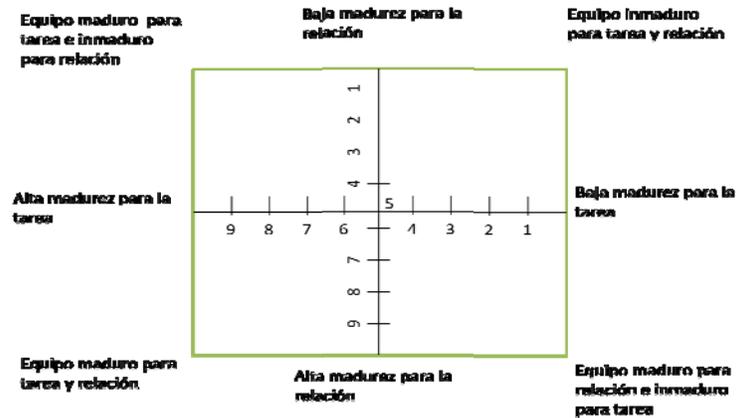
Enseguida se presentan los perfiles que le muestran los puntos más fuertes de la madurez de su equipo de trabajo, así como aquellos aspectos que necesita elevar. Marque con una X el número que corresponda a la respuesta que dio para los diferentes aspectos.

		Aspectos de la tarea								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Realización	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.	Conocimientos	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3.	Habilidades	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4.	Experiencia	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5.	Perspectiva	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Promedio _____										

		Aspectos de la relación								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Apertura.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7.	Clima.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
8.	Responsabilidad.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
9.	Interdependencia.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
10.	Conciencia.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Promedio _____										

En la gráfica siguiente se representan dos ejes. El horizontal va de baja a alta madurez en la tarea y el vertical de baja a alta madurez en la relación. Señale en la gráfica el promedio que obtuvo su equipo en la madurez para la tarea y haga lo

mismo para la madurez en la relación. Trace una línea vertical y otra horizontal, de acuerdo con los promedios que obtuvo, para que se unan en un punto; márquelo con una X. La combinación de ambos determina la posición de su equipo.



Actividad 33

Relación entre el estilo de dirección y los niveles de madurez del equipo.

Instrucciones.

Recupere en el siguiente cuadro los resultados que obtuvo en los inventarios de las actividades 31 y 32.

Resultados.

Estilo de dirección del líder.

1. Alta preocupación por la tarea, alta preocupación por la relación _____%
2. Alta preocupación por la tarea, baja preocupación por la relación _____%
3. Baja preocupación por la tarea, alta preocupación por la relación _____%
4. Baja preocupación por la tarea, baja preocupación por la relación _____%

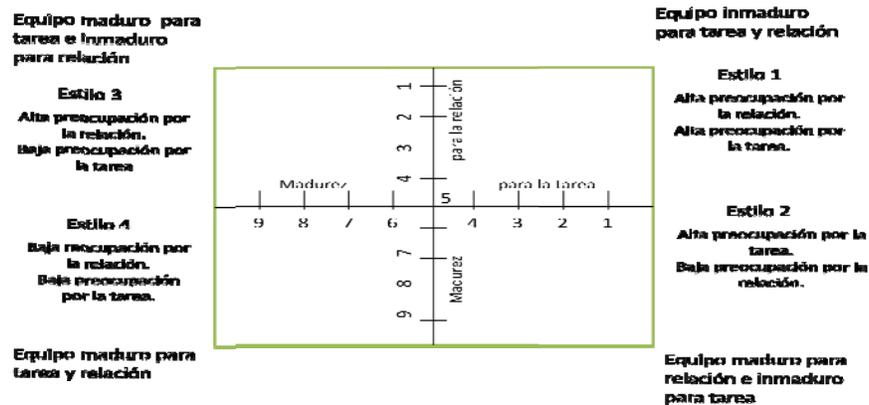
Niveles de madurez del equipo.

Madurez para la tarea _____%

Madurez para la relación _____%

En la siguiente gráfica, anoten cada recuadro en porcentaje que obtuvo en los diferentes estilos de dirección. Identifique el cuadrante que obtuvo el mayor porcentaje. Enseguida, establezca la relación entre el nivel de madurez para la tarea y el de la relación de su equipo.

Reflexione y analice en qué medida coincide su estilo de dirección predominante con el nivel de madurez de su equipo de colaboradores.



Actividad 34

Acciones para impulsar la facultación en el equipo de trabajo.

Instrucciones.

A continuación considere el nivel de madurez de su equipo de trabajo y, si es viable, escriba cinco acciones con las que usted podría impulsar la facultación en su organización.

Acciones para impulsar la facultación

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Actividad 35

Inventario de estrés.

Primera fase. Sucesos que determinan el nivel de estrés.

Instrucciones.

A continuación encontrará 30 sucesos que pueden generar estrés. Han sido clasificados en tres tipos: laborales, personales-familiares y ambientales. Lea cada uno con atención e indique, con la columna de ocurrencia, si le ha pasado uno en los últimos seis meses; márkelo con una X. En el caso de los sucesos que sí han ocurrido e indique, también con una X, en el espacio destinado a frecuencia, se han sido permanentes o temporales; por último, en el espacio destinado a intensidad, si ésta ha sido alta o baja.

En el caso de sucesos que no le han ocurrido en los últimos seis meses, basta con señalarlo así en la columna de ocurrencia (no haga ninguna otra indicación de las columnas de frecuencia o intensidad).

Sucesos laborales que generan estrés.

	Ocurrencia		Frecuencia		Intensidad	
	Si	No	Perm.	Temp.	Alta	Baja
1. Sobrecarga de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cantidad de tiempo extra	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Responsabilidad por el trabajo de otros	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Complejidad de la tarea	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Frustración por el tipo de trabajo o de los resultados	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Ambigüedad de su papel en la organización	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Reorganización o cambios de sistemas	_____	_____	_____	_____	_____	_____

8. Incumplimiento de sus expectativas en la organización	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Conflictos con jefes o colaboradores	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Clima laboral insatisfecho	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Sucesos personales y familiares que generan estrés.

	Ocurrencia		Frecuencia		Intensidad	
	Si	No	Perm.	Temp.	Alta	Baja
11. Cambios en la forma de vida (matrimonio, divorcio)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Enfermedades o muerte de familiares	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. Relación insatisfactoria con el cónyuge	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Problemas con la conducta de los hijos	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Ausencia del cónyuge por razones de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____	_____
16. Desprecio o indiferencia de otros (provoca baja autoestima)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Situaciones de soledad o aislamiento	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Limitaciones a las expresiones culturales o espirituales	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Preocupación por el gasto familiar	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Cambios en el patrimonio familiar	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Sucesos ambientales que generan estrés.

	Ocurrencia		Frecuencia		Intensidad	
	Si	No	Perm.	Temp.	Alta	Baja
21. Cambio de ciudad o de domicilio	_____	_____	_____	_____	_____	_____
22. Limitación del espacio en la casa habitación	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Iluminación inadecuada en lugares de estancia más usuales	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Temperatura inadecuada en los lugares de estancia usuales	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Exceso de ruido	_____	_____	_____	_____	_____	_____
26. Congestionamiento de tránsito	_____	_____	_____	_____	_____	_____

27. Distancias y dificultades de transporte	_____	_____	_____	_____	_____	_____
28. Contaminación del aire	_____	_____	_____	_____	_____	_____
29. Inseguridad física y violencia	_____	_____	_____	_____	_____	_____
30. Cambios políticos y sociales	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Segunda fase. Susceptibilidad de la personalidad al estrés.

Las personas reaccionan de distinta manera ante sucesos similares. De acuerdo con ciertos rasgos de la personalidad. La segunda parte de este inventario está orientada que usted describa algunos de esos rasgos.

Instrucciones.

Lea con atención los siguientes 20 rasgos de personalidad y elija 10 que lo describan. Trate de ser muy realista en su autodescripción. No piense en como debería ser, ni cómo le gustaría ser.

Selección de los 10 rasgos que mejor describan su personalidad.

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1. Agresivo. | 11. Presionante. |
| 2. Competitivo. | 12. Constante. |
| 3. Altruista. | 13. Impaciente. |
| 4. Activo. | 14. Pausado. |
| 5. Equilibrado. | 15. Colaborador. |
| 6. Paciente. | 16. Acelerado. |
| 7. Responsable. | 17. Independiente. |
| 8. Relajado. | 18. Directivo. |
| 9. Tranquilo. | 19. Esforzado. |

10. Tenaz.

20. Optimista.

Tercera fase. Efectos físicos y emocionales del estrés.

Instrucciones.

Lea con atención las manifestaciones físicas y emocionales que pueden ser ocasionadas o incrementadas por el estrés. Revise cuáles ha experimentado en los últimos seis meses; anote sí o no para cada manifestación, según sea el caso.

Manifestaciones físicas y emocionales del estrés.

	Sí	No
1. Taquicardia.	—	—
2. Olvidos frecuentes.	—	—
3. Dolores leves de estómago.	—	—
4. Ansiedad.	—	—
5. Gastritis.	—	—
6. Diarreas	—	—
7. Depresión o agresividad.	—	—
8. Colitis.	—	—
9. Dolor opresivo en el pecho o infarto.	—	—
10. Nudo en la garganta.	—	—
11. Mayor sudoración.	—	—
12. Resequedad en la boca.	—	—

13. Rigidez o parálisis muscular.	—	—
14. Irritabilidad.	—	—
15. Miedos frecuentes.	—	—
16. Mayor consumo de alcohol o sustancias tóxicas.	—	—
17. Dolores leves de cabeza.	—	—
18. Tartamudez.	—	—
19. Pérdida o aumento del apetito.	—	—
20. Disminución importante en la actividad sexual.	—	—
21. Úlcera.	—	—
22. Jaquecas frecuentes.	—	—
23. Alteraciones de la presión arterial.	—	—
24. Angustia.	—	—

Instrucciones para calificar el inventario.

Primera parte.

Revise la columna de ocurrencia y detengas en cada renglón marcado Sí. Para calificar las columnas de frecuencia y de intensidad, utilice la siguiente clave:

Frecuencia Permanente: 5 puntos.

 Temporal: 2 puntos.

Intensidad Alta: 5 puntos.

 Baja: 2 puntos.

Haga una suma en cada columna y vacíe los resultados en el siguiente cuadro:

Laboral		Personal y familiar		Ambiental	
Frecuencia	Intensidad	Frecuencia	Intensidad	Frecuencia	Intensidad
Sume ambos		Sume ambos		Sume ambos	
El resultado no debe ser mayor de 100		El resultado no debe ser mayor de 100		El resultado no debe ser mayor de 100	

Suma total. _____

Resultados de la primera parte.

Trasladé sus resultados a la siguiente gráfica y sombree el espacio correspondiente. Los sucesos que le generan estrés acumularon _____ puntos sobre un total posible de 300, que corresponden a un nivel _____ de estrés, de acuerdo con la siguiente escala.



Los _____ puntos de estrés acumulados provienen de sucesos _____.

Sucesos que determinan el estrés				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%

20%				20%
10%				10%
0%				0%
	Laborales	Personales y familiares	Ambientales	

Tras la de los resultados que obtuvo en cada aspecto identifique cual obtuvo un porcentaje mayor. Los resultados que obtuvo en el inventario corresponden a los porcentajes.

Segunda parte.

Sobre el número de rasgos tipo A que seleccionó y presente lo como porcentaje. Proceda de la misma forma con los tipos B.

Tipo A	Tipo B
1. Agresivo.	3. Altruista.
2. Competitivo.	5. Equilibrado.
4. Activo.	6. Paciente.
7. Responsable.	8. Relajado.
10. Tenaz.	9. Tranquilo.
11. Presionante.	12. Constante.
13. Impaciente.	14. Pausado.
16. Acelerado.	15. Colaborador.
18. Directivo.	17. Independiente.
19. Esforzado.	20. Optimista.
_____ %	_____ %

Resultados de la segunda parte.

La personalidad es un conjunto de características de origen genético y cultural, las que se manifiestan, de manera consistente, en las actitudes y las conductas de un individuo.

Aunque todos los seres humanos son susceptibles al estrés, los rasgos principales de cada personalidad influyen en su grado de susceptibilidad. Así, una personalidad de tipo A es más vulnerable a las tensiones; una de tipo B tiene más tolerancia a las presiones.

Rasgos de personalidad tipo A	<input style="width: 50px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="text" value="%"/>	<input style="width: 50px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="text" value="%"/>	Rasgos de personalidad tipo B
--------------------------------------	--	--	--------------------------------------

Traslade sus resultados a los recuadros.

La susceptibilidad de usted al estrés se debe a que los rasgos principales de su personalidad son del tipo _____.

Anote los rasgos que seleccionó. Los de tipo A propician una mayor susceptibilidad al estrés; los de tipo B, una susceptibilidad menor.

Tipo A	Tipo B
<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.
Mayor susceptibilidad al estrés	Menor susceptibilidad al estrés

Tercera parte.

Tabla de clasificaciones para el inventario.

Señale las manifestaciones que seleccionó en el inventario.

Leves.

_____ 3. Dolor de estómago.

- _____ 4. Ansiedad.
- _____ 6. Diarreas.
- _____ 10. Nudo en la garganta.
- _____ 11. Mayor sudoración.
- _____ 17. Dolor de cabeza.
- _____ 18. Tartamudez.
- _____ 19. Pérdida o aumento de apetito.

Moderados.

- _____ 1. Taquicardia.
- _____ 5. Gastritis.
- _____ 8. Colitis.
- _____ 12. Resequedad de la boca.
- _____ 14. Irritabilidad.
- _____ 15. Miedos.
- _____ 22. Jaquecas.
- _____ 23. Alteraciones en la presión arterial.

Intensos.

- _____ 2. Olvidos.
- _____ 7. Depresión o agresividad.
- _____ 9. Dolor opresivo en el pecho o infarto.
- _____ 13. Rigidez o parálisis muscular.

_____ 16. Mayor consumo del alcohol o sustancias tóxicas.

_____ 20. Disminución importante de la actividad sexual.

_____ 21. Úlcera.

_____ 24. Angustia.

Resultados de la tercera parte.

Los efectos del estrés se han clasificado en tres niveles: leves, moderados e intensos. Estos niveles pueden presentarse de manera aislada o combinada. Anote cuantos efectos de cada clasificación identificó.

Leves _____	Moderados _____	Intensos _____
----------------	--------------------	-------------------

Actitud ante el estrés.

Los rasgos de personalidad que propician el estrés pueden ser matizados si usted asume una forma proactiva ante las situaciones que le generan estrés. Esta actitud se caracteriza por una posición optimista, realista y positiva, que intenta modificar las situaciones si es posible o, de lo contrario, obtener el mayor provecho de ellas. Le sugerimos hacer las siguientes reflexiones acerca de la actitud ante el estrés:

- Analice cuáles de sus reacciones, físicas o emocionales, pueden ser manifestaciones de su nivel actual de estrés.
- Identifique cuáles de los factores analizados le impresionó más: los laborales, los personales o los ambientales. ¿Por qué?
- Reflexione acerca de cómo puede matizar, con su actitud, algunos rasgos de su personalidad que lo hacen más susceptible al estrés.
- Identifique algunos cambios, sencillos y factibles, que puedan contribuir a reducir el nivel de estrés o sus efectos.

Actividad 36

Clasificación de valores personales. Análisis del campo vital.

Instrucciones.

A continuación aparecerán tres espacios, relacionados con aspectos muy importantes de la vida: su persona, su familia y su trabajo.

Reflexione acerca de cuánto tiempo y energía dedica a cada aspecto: identifique de manera consciente cuanto de su tiempo útil en una semana destina cada aspecto y combínelo con la cantidad de energía que le invierte.

La suma de la distribución del tiempo y energía en los tres aspectos debe ser igual a 100% del tiempo y la energía que usted tiene. Esto implica que las capacidades de todos los seres humanos tienen límites.

Traté de ser muy honesto y realista al identificar el tiempo y la energía que dedica asimismo, a la relación con su cónyuge e hijos y a su trabajo; ubíquese en la realidad de su situación actual y no en cómo debería ser usted quisiera que fuera.

Distribución del tiempo y la energía.

Distribuya 100% de su tiempo utilizó energía, como los dedica actualmente:

Distribución del tiempo y la energía				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%

20%				20%
10%				10%
0%				0%
	Persona	Familia	Trabajo	

Actividad 37

Inventario del significado de los valores en la vida.

La primera parte de este inventario tiene el propósito de que usted puede identificar la influencia de ciertos valores en su vida. La segunda parte el objetivo de proporcionarle información para que revise la manera como los aplica cuando se trata de su persona, su familia y su trabajo.

Primera parte. Influencia de valores.

Instrucciones.

Lea con atención el listado de valores y el concepto que se dio a cada uno. Asigne a cada valor hasta 10 puntos, de acuerdo con la importancia que tiene para usted. Por ejemplo, si un valor es muy relevante, usted puede darle 8, 9 o 10 puntos. En cambio, si otros no le es tan significativo, de 1, 2, 3 o 4 puntos. Una posición intermedia corresponderá 5, 6 o 7 puntos. Marque el número de puntos que considere apropiado. Si algunos de los conceptos enunciados para usted no es de valor, marque cero. Este listado, desde luego, no pretende enunciar todos los valores humanos.

Valores.	Puntuación
1. Justicia: Es la virtud de dar a cada uno lo que le corresponde.	_____
2. Libertad: Es la facultad para optar en la vida, dentro de los límites que impone la realidad.	_____

3. Entereza: Es la fuerza de carácter de la persona ante lo inevitable. _____
4. Gratitud: Es la cualidad que hace estimar y corresponder a un beneficio recibido. _____
5. Existencia: Es el significado que tiene una persona por ser única e irrepetible. _____
6. Responsabilidad: Es la respuesta ante un compromiso. _____
7. Respeto: Es la consideración que merece la dignidad de la persona. _____
8. Gozo: La posibilidad de disfrutar los distintos momentos de la vida. _____
9. Honestidad: Es la posición sincera y auténtica de la vida. _____
10. Bienestar material: Es la obtención de los recursos requeridos para satisfacer las necesidades básicas de las personas. _____
11. Humildad: Es la aceptación, con sencillez, de las propias limitaciones. _____
12. Amor: Es un sentimiento de aceptación y entrega a una persona o a una obra. _____
13. Bondad: Y la realización de actos positivos y generosos para uno mismo y para los demás. _____
14. Paz: Es una sensación de tranquilidad interior y de armonía con lo que nos rodea. _____
15. Poder: Es la facultad para realizar algo o lograr una meta y para influir en los demás. _____
16. Salud: Es el cuidado de las condiciones físicas y mentales, de acuerdo con la edad de la persona. _____
17. Belleza: Es una característica, exterior o interior, que provoca en la persona admiración u otra emoción. _____
18. Trascendencia: Es dejar algo positivo en los demás, desde lo cotidiano hasta lo extraordinario. _____

19. Verdad: Es la búsqueda del conocimiento profundo de la realidad. _____

20. Plenitud: Es la capacidad para asumir la vida en su totalidad. _____

Segunda parte. Aplicación de valores.

Instrucciones.

Lea con cuidado cada frase y sus tres diferentes complementos; por ejemplo, la primera frase se refiere al valor de la justicia y esta palabra está en cursivas. Anote en el paréntesis el número de puntos que asignó a dicho valor. Lo que tiene que hacer es distribuir ese número de puntos entre los tres distintos complementos. La distribución deberá reflejar cómo vive usted ese valor, en relación con su persona, su familia y su trabajo. Por esto puede darse el caso de que distribuya menos puntos de los que vio al considerar ese valor como un ideal.

Por ejemplo: si dio ocho puntos al valor de la justicia en la primera parte, la distribución de puntos entre las alternativas A, B y C deberá sumar una cantidad igual a ocho, pero nunca más que eso. Asigne más puntos al complemento en el que realmente vive más la justicia y menos a los demás. Puede asignar cero puntos a algunas alternativas si lo considera adecuado.

Traté de ser muy millonero de realista. No responden términos de cómo debería o quisiera llegar a vivir.

Circunstancia.

1. Yo considero que la importancia de la justicia en mi vida radica en (distribuya hasta ___ puntos):

() a) que me brindan oportunidades para realizarme como persona, de acuerdo con mis capacidades.

() b) que trata los miembros de mi familia en forma equitativa.

() c) el reconocimiento económico y personal que se meta en el trabajo.

2. Yo vivo la libertad en mi vida cuando (distribuya hasta ____ puntos):

() a) puedo optar por lo que quiero llegar a ser.

() b) propicio que mi pareja e hijos tomen sus propias decisiones.

() c) puedo utilizar mis recursos, dentro de los límites normales que hay en el trabajo.

3. Afronto con entereza adversidades como (distribuya hasta ____ puntos):

() a) la imposibilidad de alcanzar algunas de mis metas personales.

() b) las enfermedades graves y los conflictos de los miembros de mi familia.

() c) las severas dificultades económicas que implica la pérdida del trabajo.

4. El valor de la gratitud me permite (distribuya hasta ____ puntos):

() a) reconocer que mucho de lo que he llegado a ser lo debo a ciertas personas.

() b) darme cuenta de que mi familia es importante para mí y poder demostrarlo.

() c) mostraba agradecimiento a los que me han ayudado en mi trabajo.

5. El valor de la existencia de mi persona, única e irrepetible, encuentra más sentido cuando (distribuya hasta ____ puntos):

() a) percibo que estoy llevando a cabo mi proyecto de realización.

() b) siento que he logrado construir una relación familiar satisfactoria.

() c) obtenga el éxito económico y el prestigio que se derivan de mi trabajo.

6. Yo soy más responsable ante el compromiso de (distribuya hasta ____ puntos):

() a) darme tiempo para realizar actividades significativas para mi persona.

() b) dar atención a los miembros de mi familia.

() c) cumplir de manera adecuada en el trabajo.

7. El respeto a la dignidad de las personas significa que en la vida diaria (distribuya hasta ____ puntos):

() a) me siento valioso y merecedor de la consideración de los demás.

() b) soy capaz de aceptar la personalidad de mi cónyuge e hijos.

() c) reciba yo un trato humano correcto de parte de mi dirigente.

8. Descubro que tengo más capacidad para acusar las situaciones de la vida cuando se relacionan con (distribuya hasta ____ puntos):

() a) mis momentos de soledad, en los que encuentran la sensación de bienestar interior.

() b) la posibilidad de compartir la vida cotidiana con mi familia.

() c) la realización de actividades, en mi trabajo, que me resultan muy estimulantes.

9. Le muestro mi honestidad cuando (distribuya hasta ____ puntos):

() a) no me miento a mí mismo.

() b) hecho con mis hijos a través del ejemplo que les voy.

() c) manifiesta en forma apropiada lo que pienso y siento en el trabajo.

10. Para mí, el bienestar material representa (distribuya hasta ____ puntos):

() a) un anhelo de seguridad muy importante en mi desarrollo como ser humano.

() b) la subsistencia y la posibilidad de progreso de mi familia.

() c) lo que en realidad quiero tener a esforzarme en mi trabajo.

11. Manifiesto militar en mis acciones cuando (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) reconozco de manera natural mis propias limitaciones.
- () b) acepto la ayuda de mi familia y le agradezco con sinceridad.
- () c) transformé los fracasos en el trabajo en aprendizaje que comparto con los demás.

12. Yo vivo el amor al (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) aceptarme como soy y buscar mi superación.
- () b) ser sensible ante las necesidades afectivas de mi pareja e hijos y tratar de responder a ellas.
- () c) dar lo mejor de mí mismo y de mi vocación en el desarrollo de las actividades laborales.

13. Yo descubro que mis actos tienen el valor de la bondad cuando (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) me doy cuenta de que contribuyen a mi formación como persona.
- () b) así me lo manifiestan los miembros de mi familia, al sentir lo positivo de mis acciones.
- () c) los usuarios de mi trabajo y mis colaboradores son beneficiados con mis decisiones.

14. Para mí, la paz en la vida cotidiana es (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) sentir, en algunos momentos, un estado de satisfacción conmigo mismo.
- () b) cierta estabilidad en las relaciones familiares y una disposición para negociar en casos de conflictos.
- () c) sentirse a gusto en un ambiente de cooperación en el trabajo.

15. La búsqueda de poder de la vivo como (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) una manera de afirmar mi personalidad.
- () b) una forma para que mi familia tenga cierto prestigio o reconocimiento social.
- () c) lo que en verdad busqué lograr a través de mi trabajo.

16. Yo le muestro mi preocupación por la salud al (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) tomar descansos y hacer ejercicio, para mantener el peso y otras condiciones físicas apropiadas.
- () b) está pendiente de cualquier trastorno físico o emocional que afecte a un miembro de mi familia.
- () c) sentir los efectos del exceso y de las presiones en el trabajo.

17. Yo tengo capacidad para descubrir la belleza en (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) la armonía de mis actos y sentimientos.
- () b) las características físicas, sentimentales o espirituales de mi familia.
- () c) las características estéticas o funcionales de los productos de mi trabajo.

18. Yo creo que mi trascendencia consiste en que los demás me recuerden por (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) los mejores actos de mi historia personal.
- () b) la buena formación que voy a mis hijos.
- () c) las aportaciones y el esfuerzo con los que realizo mi trabajo.

19. Yo busco la verdad cuando (distribuya hasta ____ puntos):

- () a) hago una reflexión profunda acerca de mí mismo y de mis circunstancias.
- () b) tengo la valentía de asumir la realidad de mis relaciones familiares.
- () c) me cuestiono, con sentido crítico, acerca de la utilidad real de mi trabajo.

20. Yo asumo la vida con plenitud cuando (distribuya hasta ____ puntos):

() a) acepto tanto los momentos buenos como los malos y les encuentro sentido.

() b) aproveché las situaciones difíciles que se dan en la convivencia familiar para propiciar el crecimiento de todos nosotros.

() c) disfruto de mis éxitos y acepto mis fracasos en el trabajo, y con ambos enriquezco mi experiencia.

Sumas.

a) _____

b) _____

c) _____

Suma total.

Instrucciones para calificar el inventario.

Agregue dos ceros a la cifra en cada columna. Por ejemplo, si el número de la columna A es 45, debe quedar en 4500. Ahora divida esta cifra entre la suma de las tres columnas; por ejemplo, si la suma fue de 90, dividida 4500 entre 90, lo que dará 50. Esto equivale a 50%. Proceda de la misma forma con las cifras de las otras dos columnas.

Los puntos que anotó en la opción A.

Éstos corresponden al porcentaje de persona: _____%

Los puntos que anotó en la opción B.

Éstos corresponden al porcentaje de familia: _____%

Los puntos que anotó en la opción C.

Éstos corresponden al porcentaje de trabajo: _____%

La suma de las tres opciones debe ser 100%.

Anote en la siguiente gráfica los resultados del inventario del significado de los valores en su vida. Usted vive sus valores en las siguientes proporciones.

Significado de los valores de la vida				
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%
20%				20%
10%				10%
0%				0%
	Persona	Familia	Trabajo	

Anote los valores cuya importancia fue predominante en cada caso:

Persona	Familia	Trabajo
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____
5. _____	5. _____	5. _____
6. _____	6. _____	6. _____
7. _____	7. _____	7. _____
8. _____	8. _____	8. _____

9. _____ 9. _____ 9. _____
 10. _____ 10. _____ 10. _____

A continuación, podrá comparar la distribución de su tiempo y energía, la que asignó en la actividad 36, con la importancia que tienen los valores en su vida. De esta manera usted podrá apreciar en qué medida tiende a aproximarse al logro de sus valores en los tres aspectos del campo vital: su persona, su familia y su trabajo.

Traslade sus resultados relacionados con la persona a la gráfica siguiente:



Usted destina ____% de su tiempo y energía a su propia persona, lo que representa ____% de sus valores. Si el tiempo y la energía que dedicara usted mismo es mayor que los valores buscados, entonces puede manifestarse una falta de sentido en las acciones que se emprenden. Si es menor, lo que puede presentarse es la inquietud por tener tiempo y energía para actividades personales: cultura, descanso, ejercicio, etcétera.

Traslade sus resultados relacionados con la familia a la gráfica siguiente:



Usted destina ____% de su tiempo y energía su familia, lo que representa ____% de sus valores. Si el tiempo y la energía destinados a este aspecto es mayor a los valores allí buscados, tal vez se pregunta con frecuencia qué sentido tiene ese hecho. Si el tiempo que dedica su familia es menor al valor que tiene, probablemente siente inquietud por dedicarse más a ella y a cuidar y enriquecer la relación con su cónyuge e hijos.

Traslade a sus resultados relacionados con el trabajo gráfica siguiente:



Usted dedica ____% de su tiempo y energía su trabajo, lo que representa ____% de sus valores. Si ese tiempo y esa energía son mayores que el valor que tiene el trabajo para usted, es probable que se pregunta con frecuencia qué sentido tiene para qué realiza usted ese esfuerzo. Si el tiempo el energía son menores, es posible que usted tenga inquietud por realizar otras actividades de tipo laboral.

A partir de los resultados obtenidos le invitamos a que reflexionen los siguientes aspectos:

- ¿Existe equilibrio entre la atención que da a su persona, su familia y su trabajo?
- ¿Cómo cree usted que pudieron evitarse situaciones de crisis en alguno de estos aspectos vitales?
- Reflexione acerca de la siguiente frase: una persona con equilibrio emocional tomar mejores decisiones que una que está en crisis.
- Reflexione acerca de la siguiente frase: la persona se aproxima al logro de sus valores supremos al cumplir con sus deberes cotidianos.
- Revise sus principales valores y piense donde se originaron: en sus padres, en sus maestros, en otras personas o en sus propias vivencias.

APÉNDICE 4

Dinámicas de integración.

1- El Lazarillo

Objetivo:

Experimentar la necesidad de confiar en los demás, y medir el grado de confianza existente entre las personas del grupo. Fomentar la sensibilidad no visual.

Desarrollo:

Se forman parejas entre los integrantes del grupo, procurando que se constituyan entre personas que tienen menor relación interpersonal. “Busquen una pareja, alguien al que quieran conocer mejor”.

Uno de los integrantes de la pareja hace el papel de ciego (vendándose los ojos), y el otro de lazarillo. El lazarillo conducirá al ciego por el mundo que le rodea.

Durante un tiempo determinado (5 minutos), el lazarillo conducirá al ciego por lugares y en la forma que más quiera (una forma interesante de practicar este ejercicio es hacer el acompañamiento en silencio, prohibiéndose hablar a los participantes).

Después del tiempo estipulado, se invierten los papeles y se repite la experiencia. Terminado el ejercicio, el grupo reflexiona la experiencia. El grupo puede realizar una ronda en círculo utilizando la frase: “He descubierto....”.

El coordinador puede ayudar con algunas de estas preguntas:

¿El lazarillo inspiró confianza, por la firmeza de su voz, lo claro de sus indicaciones, etc.?

¿El lazarillo dio indicaciones erróneas?

¿El ciego sintió en algún momento que iba a caer o iba a tropezar?

Al ser lazarillo, ¿nos sentimos preocupados por entendernos bien con el ciego?

¿Qué sentimos al conducir al otro: responsabilidad, cariño, nada especial, instinto protector?

Al ser ciego, ¿cómo nos sentimos: como un juguete a merced del lazarillo?,

¿como un hermano menor?, como un huésped bien tratado, pero con cierta frialdad?, ¿cómo un amigo tratado familiarmente?

El conjunto de respuestas puede ser uno de los criterios para detectar el grado de confianza existente entre los miembros del grupo.

Al final se evalúa la dinámica.

- Variantes:

Podemos utilizar distintos métodos para guiar al ciego: tacto únicamente, tacto y palabra, palabra únicamente, sonidos y palabras sin sentido, o cualquier otro método que inventemos.

.....

2- Confianza en el Equipo.

Objetivo:

Ver la posibilidad y capacidad que tiene cada uno para depositar su confianza en el grupo. Dialogar sobre qué se necesita para que en el grupo exista un buen nivel de confianza.

Desarrollo:

Los integrantes del grupo se colocan de pie y muy juntos, formando un pequeño círculo.

Uno pasa al centro, cierra los ojos, y con los pies juntos se deja caer hacia atrás.

El grupo lo sostiene, evitando que se caiga; pero lo apoya cuando ya sin equilibrio, está por caer. Se quiere que se perciba la sensación de depender del grupo.

Lo mismo se hace con cada uno de los integrantes del grupo.

Terminada la experiencia, el grupo dialoga acerca de la confianza existente, a partir de algunos planteos:

- Emociones que se percibieron
- Dificultades para depositar confianza en el grupo
- En qué momento se da la confianza en el grupo
- Sentimiento de que el grupo es un apoyo y sostén, en qué momentos.

Al final se evalúa la dinámica.

.....

3- Aislamiento e integración:

Objetivo:

Esta dinámica pretende hacer sentir la crisis que se vive cuando hay aislamiento y la realización que se experimenta cuando hay integración; así como la confianza que produce estar integrado en un grupo y lo vulnerable que es la gente que no está cohesionada.

Desarrollo:

El coordinador hace colocar al grupo en círculo, lo más juntos posible.

Los motiva diciéndoles que son compañeros. Pero saca a uno de ellos y lo coloca de cara a la pared, con los pies juntos y brazos cruzados.

Pregunta, entonces, al aislado cómo se siente en relación a sus compañeros.

Y pregunta al grupo cómo se siente en relación al compañero aislado.

Coloca luego al aislado de frente al grupo y le pregunta cómo se siente con relación a él. Y finalmente, lo manda volver al grupo y colocarse en posición normal.

De nuevo, pregunta cómo se sienten.

Pide luego, que, en círculo, se tomen las manos fuertemente, y pregunta cómo se sienten.

Se cuelga sobre las manos de dos de ellos, y hace notar la cohesión operada.

Finalmente les pide que sin soltarse de las manos, unidos los pies, sin cambiarse de sitio, se echen para atrás.

Finalizado el ejercicio, el grupo dialoga sobre el resultado y vivencias de la dinámica y evalúa la misma.

Algunos puntos a tener en cuenta al final del ejercicio:

- Una persona de gran valor, aislada, no se realiza plenamente. Se limita su sociabilidad, el crecimiento que puede ser provocado por el contacto con los demás.
- Analizar las crisis del aislamiento.
- Analizar la vulnerabilidad del grupo no cohesionado.
- Confianza que da el apoyo del grupo.
- Alegría, realización en la vida del grupo.

.....

4- Presión del ambiente:

Objetivo:

Demostrar concretamente cómo las personas no son indiferentes a la crítica y a las alabanzas, al éxito o al fracaso.

Desarrollo:

Materiales necesarios: Dos conjuntos de cubos (de papel u otro material) o cualquier serie de objetos, con los que se pueda construir una figura a gusto de quien actúa. Dos mesas chicas en las que las personas puedan trabajar a gusto.

Preparación: Antes de dar las orientaciones iniciales se pide a dos personas que participarán directamente en el ejercicio que salgan del salón. Solo entonces se hablará a los demás.

Orientaciones generales: Este ejercicio consiste en que dos personas, de espaldas una a la otra y cada una en su propia mesa, intentarán componer algo con las piezas que tienen y delante de los demás.

Las personas que constituyen la asamblea, observarán y cooperarán ejerciendo presión positiva o negativa sobre los dos participantes principales. Al final se hará

una reflexión, a partir de la demostración realizada, buscando conclusiones prácticas sobre la influencia del ambiente en las personas.

Orientaciones particulares para el grupo:

- Dos personas estarán sentadas una de espaldas a la otra.
- A cada uno se le darán unos cubos de rompecabezas –o material similar- para que con ellos construyan algo. Se les dirá a los dos participantes principales que los demás ya saben lo que se tiene que construir. Se aplaudirá a quién lo está haciendo bien, y se reprobará a quien no lo esté haciendo debidamente.
- La figura –la construcción- que se dice existir como modelo, y que todos conocían es sólo una trampa, porque lo que se quiere es presionar negativa o positivamente a las personas y entonces ver cómo reaccionan frente a un posible éxito o fracaso. Deliberadamente se procura aplaudir al más tímido y desalentar al más vivaz.
- Se determina previamente a quién se presionará positivamente y a quien negativamente.
- Nadie debe hablar. Todos observarán los efectos de la presión hecha por ellos mismos sobre los dos participantes.

Orientaciones particulares para los dos que actúan directamente:

- Ustedes deberán construir alguna cosa con las piezas que recibirán. Todos saben qué es, y darán muestras de aprobación cuando se acerquen a la solución real, y darán muestras de reprobación cuando se estén alejando de la solución exacta.

Realización:

De acuerdo a lo indicado, los dos participantes se colocan delante de su mesa y realizan su tarea, mientras los demás están alrededor, dando muestras de aprobación (aplausos, etc.) a quien decidieron apoyar y de reprobación (silbidos, etc.) a quien decidieron no apoyar.

Esta situación se prolonga durante el tiempo preestablecido (entre 5 a 10 minutos).

Terminado el ejercicio, el grupo reflexiona la dinámica y las vivencias de la misma.

Se puede pedir a los que actuaron directamente que describan las reacciones frente a los aplausos y frente a las posibilidades de fracaso. Luego el grupo pone

en común sus observaciones. Todos buscan sacar las consecuencias del ejercicio para la vida individual, grupal, social, etc.

.....

5- La Máquina del Tiempo

- Objetivo:

Conocimiento, expresión de valores.

- Dinámica:

Cada persona debe pensar de qué escena de la historia de la humanidad le hubiera gustado ser testigo (5 minutos).

En subgrupos se comenta la escena elegida (Waterloo, Nacimiento o crucifixión de Cristo, descubrimiento de América), y por qué. En el subgrupo eligen la más interesante para compartir en plenario.(45 minutos) Puede trabajarse también cómo se imaginan la escena.

.....

6- Un pariente especial

- Objetivo:

Conocimiento e Integración de las personas. Profundizar en la comunicación.

- Dinámica:

Cada persona debe pensar en un pariente suyo, muy especial (5 minutos). En subgrupos comentar por qué lo eligieron, qué admiran en él, etc. (30 minutos).

Se realiza un “feed-back” en plenario (30 minutos).

- Variante:

Cada subgrupo elige los dos más interesantes y los expone en el plenario.

.....

7- CANASTA REVUELTA

- Fines:

Activación, Integración

- Descripción:

Todos los participantes se forman en círculos con sus respectivas sillas. El

coordinador queda al centro, de pie.

En el momento que el coordinador señale a cualquiera diciéndole ¡Banana!, éste debe responder el nombre del compañero que esté a su derecha. Si le dice: ¡Naranja!, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el coordinador ocupa su puesto.

En el momento que se diga ¡Canasta revuelta!, todos cambiarán de asiento. (El que está al centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro).

.....

8- BAILE DE PRESENTACION

- Fines:

Conocerse a partir de actividades afines, objetivos comunes o intereses específicos.

- Materiales:

- Una hoja de papel para cada participante.

- Lápices.

- Alfileres o Maskin tape.

- Algo para hacer ruido: radio, cd, tambor o un par de cucharas.

- Descripción:

Se plantea una pregunta específica, como por ejemplo: ¿Qué es lo que más le gusta del trabajo que realiza?, la respuesta debe ser breve, por ejemplo: "preparar el terreno para la siembra"; otro: "que estoy en contacto con la gente", otro: "que me permite ser creativo", etc.

En el papel cada uno escribe su nombre y la respuesta a la pregunta que se dio y se prende con alfileres en el pecho o en la espalda. Se pone la música y al ritmo de ésta se baila, dando tiempo para ir encontrando compañeros que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias.

Conforme se van encontrando compañeros con respuestas a fines se van cogiendo del brazo y se continua bailando y buscando nuevos compañeros que

puedan integrar al grupo. Cuando la música para, se ve cuántos grupos se han formado; si hay muchas personas solas, se da segunda oportunidad para que todos encuentren a su grupo.

Una vez que la mayoría se haya formado en grupos, se para la música. Se da un corto tiempo para que intercambien entre sí el porque de la respuestas de sus tarjetas; luego el grupo expone al plenario en base a que afinidad que se conformo, cual es la idea del grupo, porque eso es lo que más les gusta de su trabajo,)

.....

9- ALBUM DE RECUERDOS

- Fines:

Se trata de acertar las cualidades de cada uno y conocer a los demás.

- Materiales:

Fotografía de pequeño de cada participante, cartulinas, bolígrafos.

- Dinámica:

Se reparten cartulinas entre los participantes, las cuales deberán doblarlas por la mitad, en una parte pegarán la fotografía, y en la otra escribirán datos de la infancia, tales como:

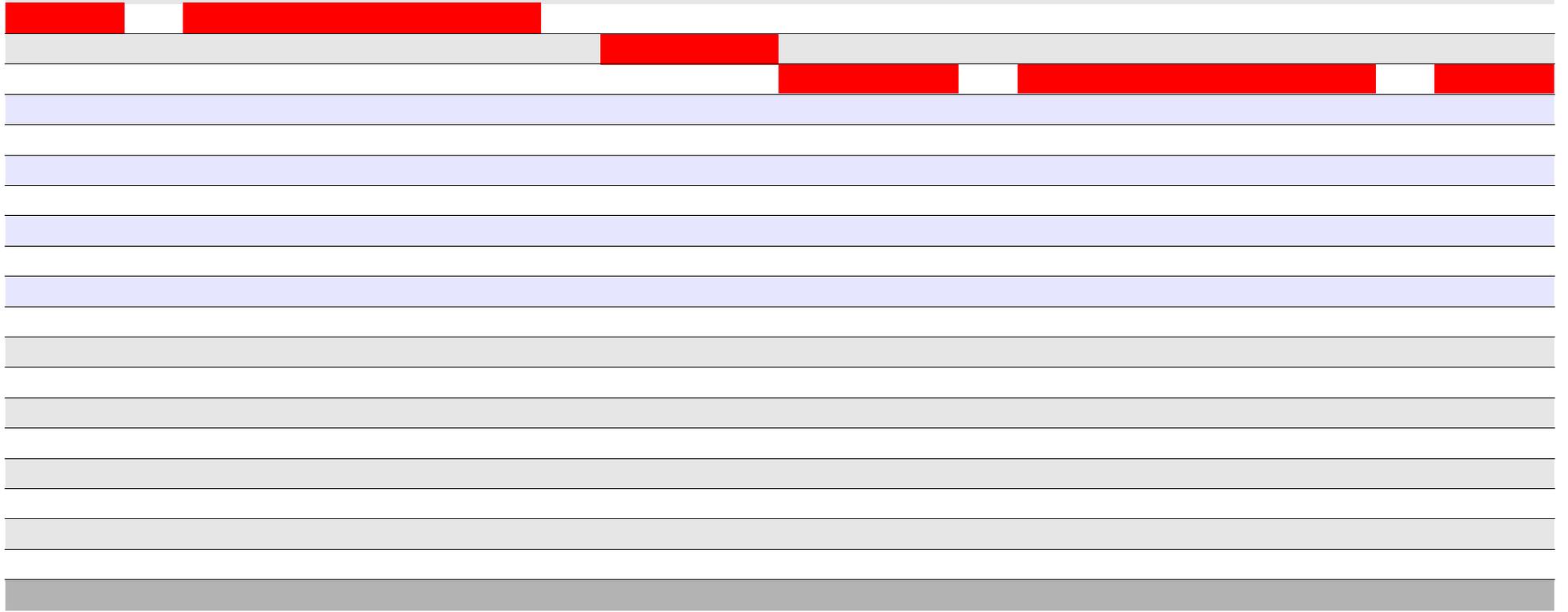
- Mi mayor travesura,
- Mi primer amor,
- Mi mejor regalo,
- Mis primeros amigos, etc.

Una vez hecho todos los álbumes, se barajarán y se repartirán a los participantes, se irán leyendo uno a uno y se mostrará la fotografía, entre todos se tratará de adivinar a quién pertenece el álbum.

APÉNDICE 5

Calendario.

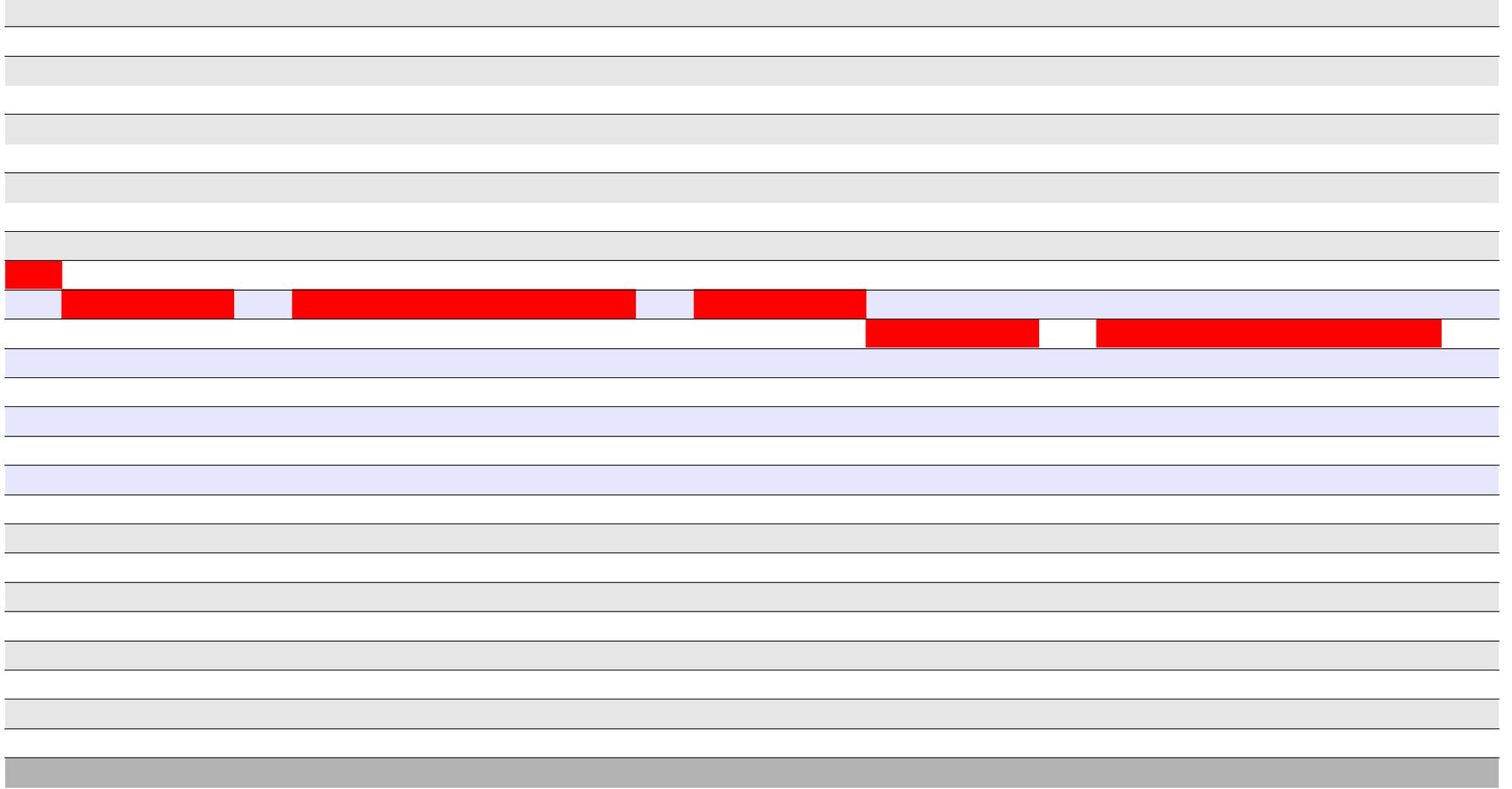
38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
MES 2°																									
V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1



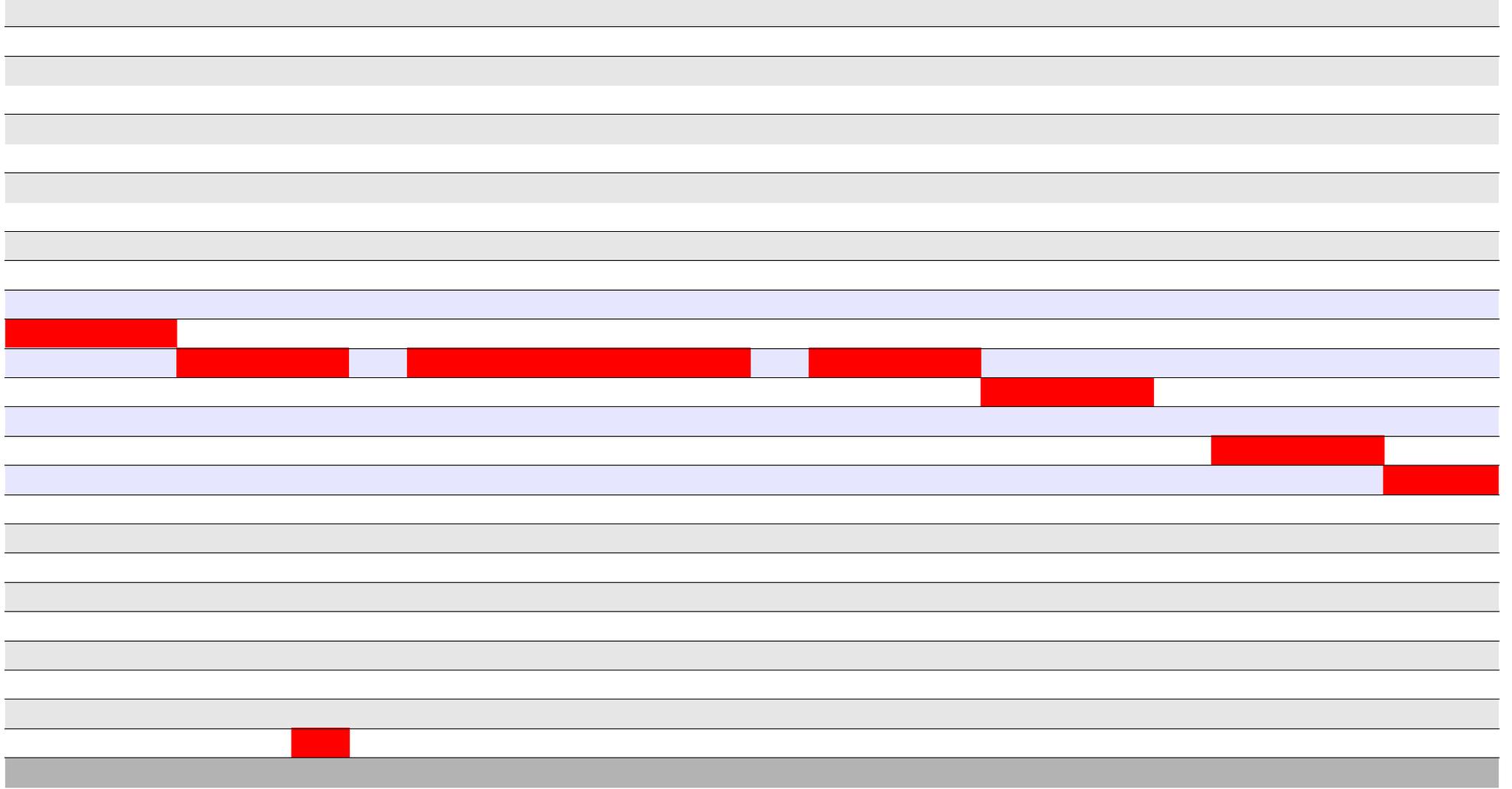
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

MES 3°

M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27



90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115
			MES 4°																						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V
28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23



142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

[Purple Bar]												[Yellow Bar]													
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Blue Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Light Gray Bar]																											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

MES 6°

M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Blank row

Blank row